# AUTO-ÉVALUATION PAR LES PREMIÈRES NATIONS DE LEURS PROGRAMMES COMMUNAUTAIRES

## GUIDE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

**Groupe de travail des Premières Nations sur l'évaluation du rendement**

**et**

**Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne,
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien**

Projet 97/13

Octobre 1998

101-01207/

***Lettre ouverte aux :*** ***membres, dirigeants et administrateurs de programme des Premières Nations***

***Du :*** ***Groupe de travail des Premières Nations sur l'évaluation du rendement***

Le présent guide a été créé pour nous permettre, nous les Premières Nations, de trouver nos propres moyens de déterminer dans quelle mesure les programmes communautaires permettent d'atteindre les objectifs des collectivités. Il présente des idées et options que nous pouvons mettre à profit au moment de préparer des outils d'auto-évaluation qui soient le reflet de nos propres collectivités, traditions et priorités.

Dans la préparation de ce guide, nous nous sommes inspirés de l'expérience des Premières Nations qui ont mené des auto-évaluations du système d'éducation et d'autres programmes. L'expérience nous a appris que les évaluations peuvent fournir aux membres, aux dirigeants et aux administrateurs des programmes des renseignements utiles qui les aideront à préparer et à mettre en œuvre des programmes adaptés aux priorités de la collectivité.

L'auto-évaluation consiste à mesurer les incidences véritables des politiques et programmes communautaires. On peut se servir de ces informations pour améliorer de façon continue les politiques et programmes, de manière à réaliser les objectifs communautaires avec efficience et efficacité.

Notre groupe de travail a dirigé l'élaboration de ce guide, fruit d'une collaboration entre nos Premières Nations et le MAINC. Nous tenons à remercier la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGEVI), au MAINC, pour l'aide qu'elle a apportée à la préparation du présent guide.

***Jean-Guy Whiteduck***, Chef, Première Nation anishinabeg de Kitigan Zibi

***Douglas McLeod***, Directeur exécutif, Première Nation de Lac La Ronge

***Tammy Drew***, CGA, Directeur des finances, Première Nation de Miawpukek

***Al Arcand***, Directeur des opérations, Première Nation d'Alexander

***Chris Bolton***, Administrateur de la bande, Première Nation de Hartley Bay

***Allan Willier***, Conseiller de direction principal, conseil régional indien du petit lac des Esclaves

***Rene Paul***, Technicien en chef, comité directeur des chefs sur la responsabilité financière

Participants au groupe de travail du MAINC

***Stuart Swanson***, Conseiller spécial, Relations financières

***Kerry Kipping***, Directeur, Projets portant sur les ressources, Terres et Environnement

***Mark Feldstein***, Conseiller principal des politiques, Réforme de la sécurité du revenu

***Francis Lamont***, Gestionnaire, Services de financement, région de l'Atlantique

Équipe de projet

***Terry Hunt***, Gestionnaire principal de l'évaluation, DGEVI

***Phil Digby***, Agent d'évaluation, DGEVI

***Hali Oliver***, Agent subalterne de l'évaluation, DGEVI

## Table des matières


**Introduction** ..... 1
- Contexte ..... 1
- Objet du présent Guide ..... 2
- À qui s'adresse ce Guide? ..... 2
- Structure du Guide ..... 3

**1. Pourquoi évaluer le rendement?** ..... 4
- Qu'entend-on par évaluation du rendement? ..... 4
- Quelle est l'utilité d'un cadre de rendement pour un programme? ..... 6
- Un outil de gestion .. ..... 7
- Un outil de reddition de comptes ..... 9

**2. Quelles sont les caractéristiques d'un bon cadre de rendement?** ..... 14
- **Définitions** ..... 15
- Objectifs de la collectivité ..... 17
- Plans de programme ..... 19
- Mesures du rendement ..... 22
- Données à recueillir sur les résultats ..... 25
- Cibles de rendement ..... 27
- Rapport de rendement ..... 29

**3. Comment préparer un cadre de rendement des programmes communautaires** ..... 31
- Stade I : Planification et organisation du projet .... 32
- Stade II : Préparation du cadre ..... 36
- Stade III : Mise en œuvre ..... 53

**4. Trousse à outils** ..... 55

# Introduction

## Contexte

Les Premières Nations assument des responsabilités élargies à l'égard des programmes communautaires. Pour bien gérer ces programmes, les administrateurs des Premières Nations ont besoin de renseignements dignes de foi, ce qui leur permet de répondre à différentes questions. Les programmes fonctionnent-ils bien? Répondent-ils aux objectifs et priorités communautaires? Pourrait-on en accroître l'utilité pour les Premières Nations? Parallèlement, les citoyens des Premières Nations s'attendent à ce que leurs gouvernements rendent des comptes par le biais de rapports réguliers à leurs membres.

Beaucoup de Premières Nations canadiennes ont pris conscience, après avoir analysé les méthodes de reddition de comptes actuelles, des facteurs suivants :

- les Premières Nations tiennent à définir la réussite dans leurs propres termes et en fonction de leurs propres priorités;
- bien souvent, les relations externes que les Premières Nations entretiennent avec les organismes de financement en matière de reddition de comptes ne comblent pas leurs besoins internes sur le plan de la gestion et de l'obligation de rendre compte;
- les méthodes actuelles — tant internes qu'externes — de reddition de comptes tendent à mettre l'accent sur le mode d'affectation des ressources plutôt que sur les résultats obtenus.[1]

---

[1]Vérificateur général du Canada, *Étude sur les pratiques de reddition des comptes - Point de vue des Premières Nations*, 1996.

Le présent guide aborde ces questions. Cinq Premières Nations et un conseil régional indien constituent le moteur du processus d'élaboration d'outils qui répondent aux besoins précités, en collaboration avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC), qui fournit un soutien technique et financier.

**Objet du présent Guide**

Ce Guide sert à :

1. illustrer les avantages du recours à l'évaluation du rendement comme outil interne de gestion de programme et de reddition de comptes;

2. déterminer les composantes essentielles d'un cadre d'évaluation et de reddition de comptes relatif aux programmes communautaires;

3. présenter des idées, options de rechange et outils pratiques pour les Premières Nations qui désirent créer un cadre interne d'évaluation du rendement et de reddition de comptes sur les résultats.

On aura avantage à consulter ce guide en même temps que la vaste documentation qui existe au sujet de l'évaluation du rendement et de l'obligation de rendre des comptes. La trousse à outils fournit des références utiles à cet égard.

**À qui s'adresse ce Guide?**

Le Guide vise à aider :

- **les chefs et conseils** désireux de diriger la création d'un cadre de rendement des programmes communautaires pour leur Première Nation;

- **les administrateurs de programme** à qui incombe l'évaluation du rendement des programmes et services dont ils s'occupent;

- un **comité directeur** et un **coordonnateur de projet** qui géreront la création d'un cadre d'évaluation du rendement pour une Première Nation;

- les **membres d'une Première Nation** qui désirent participer au projet.

**Structure du Guide**

Le **chapitre 1** expose **les raisons** qui pourraient pousser une Première Nation à créer un cadre de rendement des programmes communautaires;

le **Chapitre 2** décrit **les caractéristiques** d'un bon cadre de rendement;

le **chapitre 3** indique **comment** créer un tel cadre, étape par étape;

le **chapitre 4** contient des **outils** facultatifs pour faciliter la préparation d'un cadre de rendement des programmes communautaires.

## 1. Pourquoi évaluer le rendement?

*Ce chapitre explique pourquoi l'auto-évaluation des programmes communautaires peut se révéler utile aux Premières Nations qui gèrent des programmes et assument les obligations redditionnelles connexes. Nous expliquons aussi la nature d'un cadre de rendement des programmes communautaires, de même que le soutien qu'il apporte aux systèmes de gestion de programmes et d'obligations redditionnelles d'une Première Nation.*

### Qu'entend-on par évaluation du rendement?

L'évaluation du rendement est un processus continu d'évaluation d'un programme donné par rapport aux **objectifs** qui ont été fixés pour ce programme. De plus en plus souvent, les programmes communautaires des Premières Nations sont conçus pour atteindre des objectifs particuliers établis par la collectivité.

Ces objectifs sont souvent exprimés sous forme de **résultats** véritables : quels ont été les biens et services fournis? Quels en ont été les incidences sur les gens et sur leur milieu de vie?

De plus en plus, les Premières Nations formulent leurs propres définitions des résultats qu'elles recherchent, et des critères qui assurent la « réussite » d'un programme. Il conviendrait d'utiliser les critères des Premières Nations elles-mêmes pour évaluer les programmes communautaires.

Ce mouvement vers l'évaluation des **résultats** des programmes communautaires nécessite souvent un changement dans la gestion des programmes. Par le passé, la plupart des systèmes de gestion des programmes étaient organisés de manière à réaliser une répartition équitable des ressources entre les différentes activités, selon les priorités : toutefois, on ne disposait pas vraiment de rétroaction sur le degré de succès des programmes en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs. Les systèmes actuels de gestion des programmes **axés sur les résultats** font appel à l'auto-évaluation et à la mesure du rendement pour déterminer ce qui a été réalisé, de manière à assurer une amélioration continue.

Bien que le rendement soit le plus souvent évalué en fonction d'un programme donné, il est important de se faire une « idée d'ensemble » de l'incidence **globale** de beaucoup des programmes donnés dans une collectivité. C'est pourquoi le Guide propose que les Premières Nations fassent une auto-évaluation des programmes communautaires en fonction d'un **cadre de rendement** global : un tel cadre permet à une collectivité de juger des incidences de ses programmes sur l'ensemble de la collectivité.

Un **cadre de rendement des programmes communautaires** se définit comme un document qui groupe une série de mesures du rendement en un système unique et cohérent d'évaluation du rendement . Dans le contexte des Premières Nations, un cadre de rendement est un outil qui définit :

- les **résultats** concrets que l'administration des Premières Nations s'efforce d'obtenir;
- le mode d'**évaluation** des résultats;
- les résultats qui feront l'objet de **rapports** réguliers aux membres de la collectivité.

**Quelle est l'utilité d'un cadre de rendement pour un programme?**

Une Première Nation peut se servir du cadre de rendement aux fins suivantes :

- **se concentrer** sur les objectifs prioritaires;
- **définir** les critères qui seront employés pour évaluer la réussite;
- **surveiller les progrès** accomplis dans la réalisation des objectifs;
- **cerner les occasions** d'apporter des améliorations;
- **faire rapport** aux membres de la collectivité concernant les résultats obtenus.

Pour résumer, un cadre de rendement remplit deux fonctions principales :

1. Appuyer une **gestion efficace** des programmes communautaires;
2. Appuyer la **reddition de comptes** auprès des membres de la collectivité.

On trouvera une description de ces fonctions dans les deux parties qui suivent.

**Un outil de gestion**

Les Premières Nations gèrent toutes sortes de programmes communautaires pour leurs membres : ce vaste éventail englobe, entre autres choses, les services sociaux, l'éducation, la santé, le logement, les travaux d'immobilisations et le développement économique.

Les administrateurs de programme savent les résultats qu'on essaie d'atteindre avec ces programmes. Comme le chef et le conseil, ces administrateurs ont eux-mêmes intérêt à déterminer ce qui assure le succès des programmes communautaires et à surveiller le degré de réussite. Quand ils suivent le rendement des programmes, les administrateurs sont mieux placés pour adapter les activités des programmes de manière à en garantir l'efficacité.

Un cadre de rendement fournit en permanence aux administrateurs de programme et à la direction de la collectivité l'occasion d'accomplir ce qui suit.

- **Établir à un consensus** sur des objectifs et cibles clairs, à poursuivre dans la mise en œuvre des programmes communautaires des Premières Nations. Un cadre permet de clarifier les attentes au sujet de ce qu'il est possible, du point de vue pratique, de réaliser avec les ressources dont on dispose.

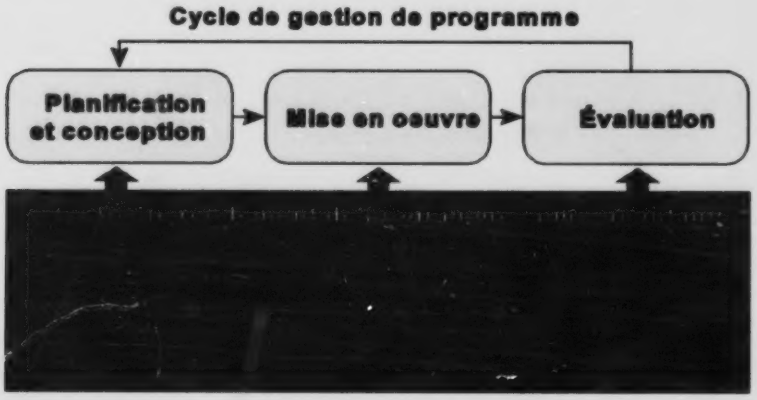
- **Faire un déploiement stratégique** des ressources financières et humaines des Premières Nations en vue de réaliser les objectifs prioritaires. Un cadre axé sur les résultats offre aux gestionnaires ce dont ils ont besoin pour trouver des moyens innovateurs et efficaces de réaliser les objectifs.

- **Obtenir une rétroaction régulière** sur les progrès réalisés eu égard aux objectifs. Un cadre expose les données qui seront recueillies pour mesurer les progrès; il permet de voir les résultats du point de

vue des membres, parce qu'il faut accorder la priorité à leurs besoins en qualité de commettants et de clients.

- **Déterminer les améliorations** susceptibles d'être apportées. Un cadre facilite la création d'un cycle de gestion des programmes souple, qui permet de profiter de l'expérience passée pour mettre au point de nouvelles méthodes. Les rendements médiocres deviennent ainsi l'occasion de trouver de meilleures méthodes, tandis que les bons rendements sont honorés, récompensés et renforcés.

Un cadre de rendement soutient le cycle continu de gestion de programme : le tableau ci-dessous montre les stades de la gestion de programme, de même que la fonction essentielle remplie par le cadre de rendement.




Un cadre vient étayer toutes les étapes de la gestion de programme, depuis la planification et la conception jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation. Tout au long du cycle, il facilite la rétroaction grâce à la présence d'une structure que tous acceptent et qui fixe les renseignements à recueillir et les résultats dont on doit rendre compte.

**Un outil de reddition de comptes**

Les nombreuses traditions des Premières Nations comprennent différentes coutumes et pratiques pour faire en sorte que les dirigeants rendent des comptes *politiques* à leurs commettants : élections, exercice de responsabilités selon des méthodes traditionnelles et assemblées générales.[2] Un cadre de rendement pour les programmes ne modifie en rien l'obligation fondamentale des dirigeants de rendre des comptes *politiques* à leur population.

Un tel cadre de rendement change toutefois le mode de reddition de comptes concernant les *programmes* ou *l'administration* au sein d'une Première Nation : il peut contribuer à bâtir une relation constructive et souple en fonction de la rétroaction continue des membres de la collectivité, des dirigeants et des administrateurs de programme. Un cadre de rendement aide à :

- **témoigner de l'engagement** pris par la Première Nation de progresser vers la réalisation des priorités communautaires. Un cadre est un document dynamique, constamment utilisé et mis à jour en fonction des priorités et objectifs du jour;

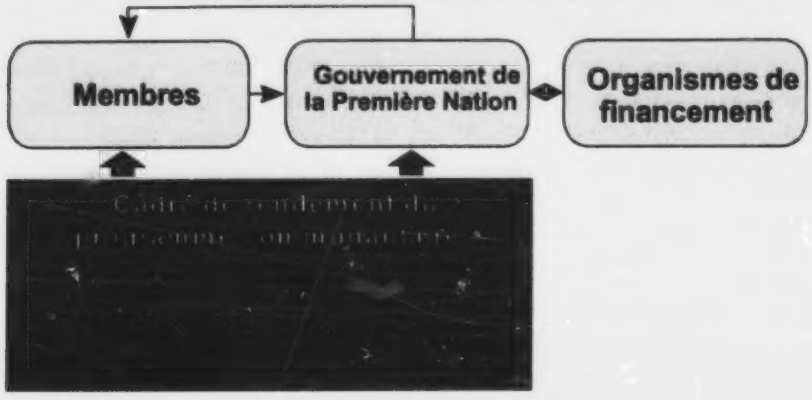
- **faire rapport auprès des commettants** concernant les réalisations, pour qu'ils puissent juger en toute connaissance de cause de la qualité de l'exécution des tâches.

Le tableau qui suit illustre comment le cadre de rendement peut appuyer l'obligation de rendre compte.

---

[2] Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA), *Une relation à redéfinir*, volume 2, partie 1, chapitre 3.

**Cycle de l'obligation de rendre compte - Programmes des Premières Nations**




Un système de reddition de comptes englobe l'éventail complet de pratiques, politiques, procédures, etc., dont un gouvernement fait usage pour rendre des comptes aux citoyens qui l'ont élu. Les rapports sur l'exécution des programmes sont un élément primordial d'un tel système redditionnel. Une Première Nation peut, en même temps qu'elle crée son cadre de rendement pour rendre compte des *programmes* ou de l'*administration*, souhaiter établir les autres dimensions (politiques et financières) de cette reddition de comptes : c'est là l'occasion de veiller à ce que les différentes composantes de l'obligation redditionnelle fonctionnent bien ensemble.

L'encadré suivant, qui s'inspire du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, résume les composantes qu'une Première Nation pourrait envisager d'inclure dans son système global de reddition de comptes. Certaines sont peut-être déjà en place chez une Première Nation donnée, tandis que les autres représenteront des composantes à inclure dans l'avenir.

**Exemples de composantes de l'obligation de rendre des comptes**

*Rapport de rendement*

- ☐ Rapport annuel de rendement des programmes
- ☐ Rapport financier annuel
- ☐ Plan stratégique ou opérationnel annuel
- ☐ À l'occasion, évaluations détaillées des programmes

*Politiques et Procédures :*

- ☐ Politiques des programmes
- ☐ Procédures d'appel administratif/de grief
- ☐ Politiques d'administration financière
- ☐ Lignes directrices sur les conflits d'intérêts
- ☐ Code déontologique
- ☐ Code électoral
- ☐ Modes de consultation des collectivités
- ☐ Procédures d'accès à l'information

*Rôles et responsabilités :*

- ☐ Structure organisationnelle du gouvernement de la Première Nation
- ☐ Responsabilités associées au portefeuille du chef et du conseil
- ☐ Descriptions de travail
- ☐ Mandats des comités

Comme l'a fait observer la Commission royale, les processus de reddition de comptes peuvent s'inspirer des traditions gouvernementales des Autochtones, ainsi que des mesures de reddition de comptes couramment utilisées par les administrations publiques canadiennes, telles celles qui ont été présentées plus haut. L'encadré ci-dessous montre comment la Commission royale voit cette obligation, de même que certaines autres.

**Points de vue de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA)**

« ... les peuples autochtones reconnaissent que l'établissement de mécanismes de responsabilité gouvernementale doit aller de pair avec l'autonomie gouvernementale et les arrangements financiers conclus à cette fin. Les gouvernements autochtones doivent pouvoir démontrer à leurs citoyens qu'ils exercent un pouvoir gouvernemental et qu'ils gèrent la richesse et les biens collectifs de la nation ainsi que les structures administratives d'une manière responsable et ouverte. » (CRPA, vol. 2, p. 381)

« Sur le plan administratif, les systèmes d'information et la filière hiérarchique menant jusqu'aux organismes externes comme le MAINC sont longs et complexes et détournent les énergies des fournisseurs de services aux autochtones de leurs responsabilités à cet égard. Ces mécanismes ont poussé les gouvernements autochtones à être plus sensibles aux exigences des organismes externes qu'aux besoins des membres de la collectivité. » (CRPA, vol. 2, p. 381)

La fonction publique des Premières Nations acquerra une statut plus professionnel « ... lorsque les régimes de responsabilisation feront en sorte que l'obligation de rendre des comptes et d'informer soit tournée vers la clientèle administrée plutôt que vers de lointains gouvernements non autochtones. » (CRPA, vol. 2, p. 374).

« ... Les mécanismes de reddition de comptes comprennent normalement l'obligation pour le gouvernement de publier ses dépenses de fonds publics, un code d'éthique pour les titulaires de charge publique et des lignes directrices sur les conflits d'intérêts, ainsi que des mécanismes d'application. Leur but, et celui des régimes de responsabilité en général, consiste à maintenir la confiance publique dans l'intégrité du gouvernement, à faire respecter des normes élevées dans la fonction publique et à encourager les meilleures candidatures aux charges publiques. » (CRPA, vol. 2, p.383)

« La responsabilisation du gouvernement autochtone fondé sur la nation sera déterminée par certains processus davantage que par des entités et des institutions. Ces processus pourront s'inspirer des traditions autochtones correspondantes. Ils pourront également être calqués sur les mesures qui ont été adoptées par les gouvernements canadiens en la matière. Il pourrait s'agir notamment:

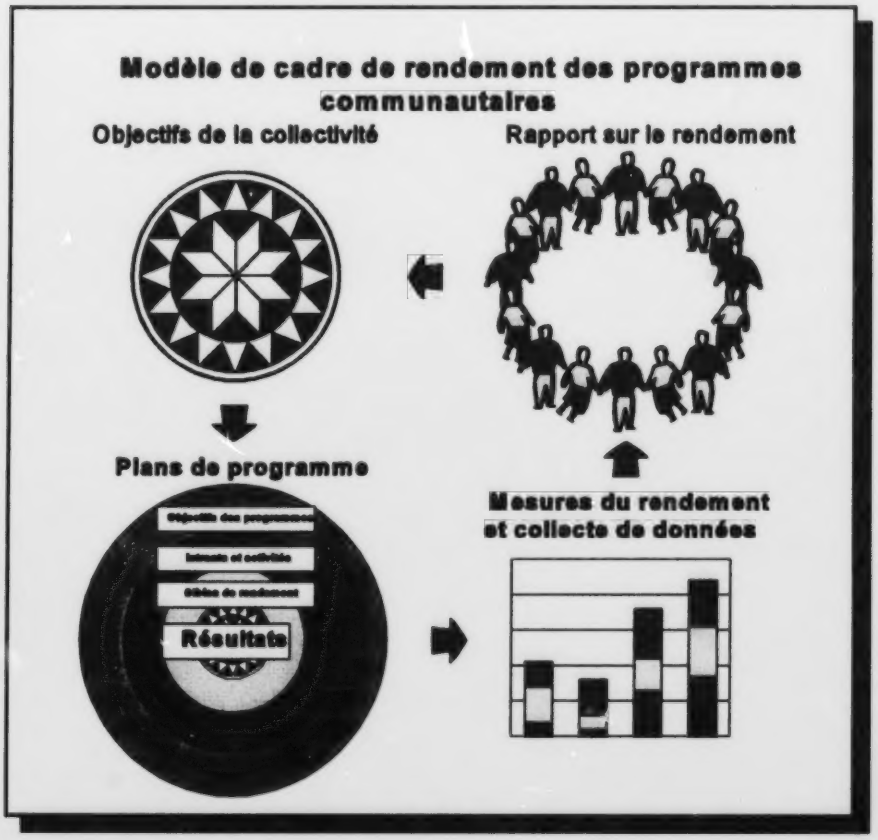
- de régimes d'établissement de rapports financiers et opérationnels (éventuellement prévus dans un texte législatif)

- de politiques, procédures et systèmes administratifs clairs et transparents (dont des procédures administratives de prise de décision)
- d'un code de déontologie à l'usage des responsables
- de règlements ou de lignes directrices sur les conflits d'intérêts
- de procédures d'accès à l'information
- d'élaboration de systèmes de communication permettant de tenir les citoyens au courant
- d'établissement de procédures pour entendre les griefs personnels ou collectifs. » (CRPA, vol. 2, p. 286)

## 2. Quelles sont les caractéristiques d'un bon cadre de rendement?

*Ce chapitre du Guide expose les notions de base de l'évaluation du rendement, ainsi qu'un modèle de « cadre de rendement des programmes communautaires ». Ce modèle indique comment le cadre établit le lien entre les objectifs de la collectivité, les plans de programme, l'évaluation du rendement et les rapports sur le rendement. Chaque composante du cadre est décrite dans une partie distincte du chapitre.*

*Une fois qu'un cadre a été établi, on peut l'améliorer et le mettre au point sur plusieurs années. La réussite dépend essentiellement de l'engagement continu de la direction.*



**Définitions**

Les principes de l'évaluation du rendement sont fermement établis; néanmoins, différents intervenants ont fait un usage variable de la terminologie. Nous allons donc employer les définitions qui suivent dans le présent Guide.

| Terme | Définition | Exemples |
|---|---|---|
| **Objectifs de la collectivité** | Les objectifs d'une collectivité représentent la vision d'avenir de la Première Nation pour cette collectivité. Il s'agit des changements à court, à moyen et à long terme qu'on cherchera à réaliser et à mesurer. | « Nous allons essayer durant cette décennie d'améliorer sensiblement la santé des membres ». |
| **Plans de programme** | Le plan d'un programme est un outil de planification qui montre les liens logiques entre les objectifs d'un programme, les intrants, les activités, les cibles et les résultats. On le désigne aussi sous le nom de « modèle logique » de programme. | « Plan du programme de développement social » |
| **Objectifs du programme** | Les objectifs d'un programme sont les buts fixés pour un programme donné. | « Étudiants bien instruits » |
| **Intrants** | Ressources humaines, financières et en immobilisations assignées à une activité relevant du programme | Employés, affectations budgétaires, immeubles, terres, équipement, etc. |

**Définitions**

Les principes de l'évaluation du rendement sont fermement établis; néanmoins, différents intervenants ont fait un usage variable de la terminologie. Nous allons donc employer les définitions qui suivent dans le présent Guide.

| Terme | Définition | Exemples |
|---|---|---|
| **Objectifs de la collectivité** | Les objectifs d'une collectivité représentent la vision d'avenir de la Première Nation pour cette collectivité. Il s'agit des changements à court, à moyen et à long terme qu'on cherchera à réaliser et à mesurer. | « Nous allons essayer durant cette décennie d'améliorer sensiblement la santé des membres ». |
| **Plans de programme** | Le plan d'un programme est un outil de planification qui montre les liens logiques entre les objectifs d'un programme, les intrants, les activités, les cibles et les résultats. On le désigne aussi sous le nom de « modèle logique » de programme. | « Plan du programme de développement social » |
| **Objectifs du programme** | Les objectifs d'un programme sont les buts fixés pour un programme donné. | « Étudiants bien instruits » |
| **Intrants** | Ressources humaines, financières et en immobilisations assignées à une activité relevant du programme | Employés, affectations budgétaires, immeubles, terres, équipement, etc. |
| **Activités** | Les activités liées à un programme sont les différentes actions qui assurent la prestation du programme, telles qu'elles sont énoncées dans les politiques et procédures. | « Counselling »<br><br>« Enseignement en classe »<br><br>« Entretien de la voirie » |

| Terme | Définition | Exemples |
|---|---|---|
| **Résultats** | Les **extrants** sont un type de résultat; ils désignent les biens et services fournis par le biais des programmes des Premières Nations. | « Le programme social a aidé 25 membres, depuis un an, à bénéficier d'un total de 312 semaines-personnes de programmes de formation et de placement de carrière.» |
| | Les **produits** ou **conséquences** sont un autre type de résultat. Ils représentent les incidences véritables des programmes communautaires des Première Nation sur la vie des membres de la collectivité et sur l'environnement (physique, économique, social, culturel) qu'ils occupent. | « Grâce à la formation et au placement effectués depuis un an, 15 membres ont obtenu un emploi (5 à temps plein et 10 saisonniers) dont ils sont satisfaits ». |
| **Cibles de rendement** | Les cibles de rendement désignent l'engagement de parvenir à certains résultats au moyen des programmes, dans un délai déterminé. | « Notre cible cette année est de construire 8 nouvelles maisons, ce qui réduira de 10 % le retard dans le logement » |
| **Mesures du rendement** | Les mesures du rendement sont les facteurs observables qu'on mesure en fonction du temps. | « L'état de santé diagnostiqué par les intéressés eux-mêmes en termes de bien-être et de capacité fonctionnelle »<br><br>« Nombre de placements réussis résultant de la formation et des programmes de formation professionnelle »<br><br>« Réduction du retard accumulé dans le logement » |
| **Rapport de rendement** | Communication orale ou écrite aux membres sur les résultats des programmes de la Première Nation | « Rapport de rendement annuel de la Première Nation » |

## Objectifs de la collectivité

La première étape de la préparation d'un cadre de rendement des programmes communautaires consiste à énoncer les objectifs de la collectivité. L'établissement d'objectifs est en lui-même une activité politique, menée sous la direction des dirigeants de la Première Nation, en tenant compte des opinions des administrateurs et des membres de la Première Nation. On prépare au fil du temps, en consultation s'il y a lieu, un « projet d'avenir » qui suit l'évolution des possibilités et des contraintes.

Si les dirigeants ne fixent qu'un petit nombre d'objectifs pour la collectivité, ils peuvent concentrer l'énergie du personnel sur la réalisation de progrès dans des domaines clés. L'importance accordée par les dirigeants aux objectifs prioritaires est un facteur primordial eu égard à l'efficacité d'un cadre de rendement.

**Roue du développement communautaire**

Le projet sur les indicateurs du développement des Premières Nations, réalisé au début des années 1990, fournit un exemple d'un énoncé holistique de la vision d'avenir des Premières Nations. On avait compris, pour ce projet, qu'il convenait d'intégrer la planification du développement communautaire et de l'axer sur les objectifs prioritaires à accomplir. Ce projet adaptait la roue de la médecine de sorte qu'elle représente les quatre composantes de la santé des collectivités : sociale, spirituelle-culturelle,

économique et politique-organisationnelle, le tout reposant sur une vision d'avenir globale, celle d'« individus et de collectivités en santé ». Elle trouve une illustration dans la « roue du développement communautaire », qu'ont utilisée certaines Premières Nations pour mieux définir leurs objectifs.[3]

Les objectifs d'une collectivité peuvent aussi reposer sur la structure de programme actuelle d'une Première Nation; on peut l'illustrer au moyen de la « roue des programmes communautaires ».

**Roue du développement communautaire**

La roue des programmes communautaires illustre le lien qui rattache les objectifs des programmes individuels à l'ensemble des objectifs de la collectivité. Souvent, plusieurs programmes peuvent contribuer à la réalisation d'un seul objectif communautaire. Grâce à la roue des programmes communautaires, il est plus facile de se faire une idée globale des objectifs communautaires, pour s'assurer que les différents objectifs des programmes sont conformes les uns avec les autres.

---

[3] Comité directeur du projet sur les indicateurs du développement, *Using Development Indicators for Aboriginal Development*, Septembre 1991.

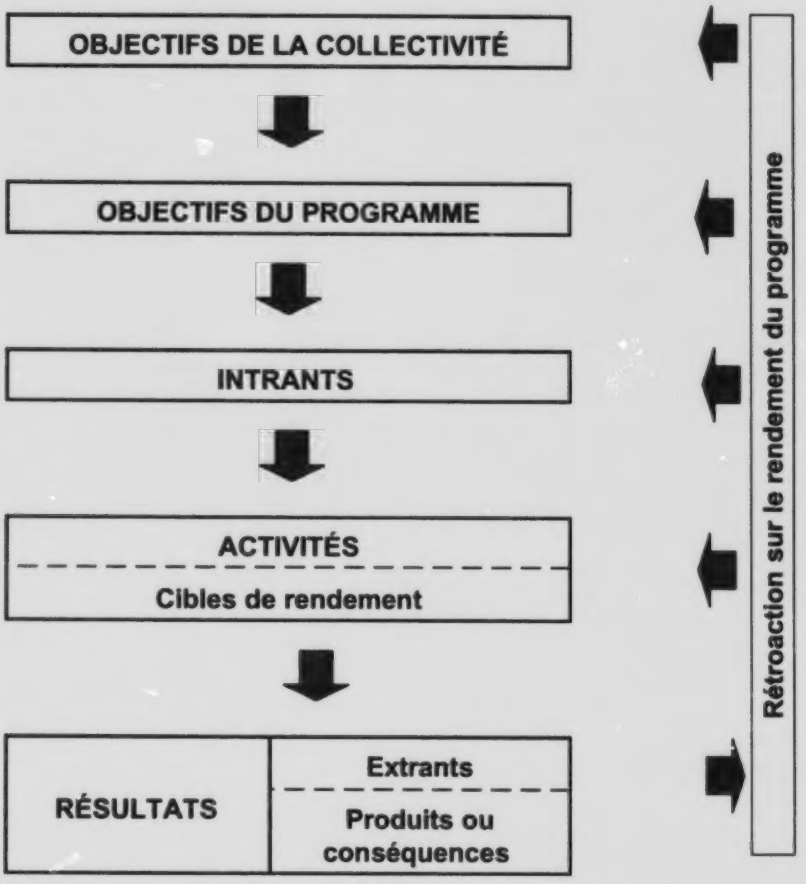
**Plans de programme**

Le « plan de programme » est un outil pratique pour créer le cadre de rendement d'une collectivité. Comme défini ci-dessus, le plan de programme illustre les liens logiques qui relient les objectifs d'un programme, les intrants et les activités menées pour réaliser ces objectifs, les cibles de rendement et les résultats escomptés sur le plan des extrants et des produits. Quand on l'emploie dans une étude d'évaluation de programme, on le désigne souvent sous le nom de « modèle logique ».

Les plans de programme ont ceci d'utile qu'ils fixent l'attention sur les résultats essentiels que chaque programme doit réaliser. Il est ensuite possible, en se fondant sur une compréhension claire des résultats recherchés, de préparer des mesures du rendement pertinentes.

Le schéma de la page suivante illustre les composantes d'un plan de programme.

**Plan de programme (ou « modèle logique »)**
**Exemple n° 1**

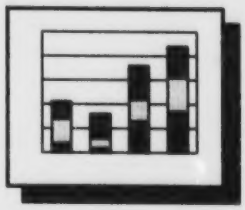



Pour créer le cadre de rendement d'une collectivité, on devrait rédiger les plans de plusieurs secteurs clés de programme; ces plans forment une base solide pour préparer des mesures du rendement, et fournissent en outre l'occasion aux dirigeants, membres et administrateurs d'une Première Nation de parvenir à un consensus sur les buts qui sont réalisables sur le plan pratique.

On peut aussi illustrer le plan de programme ou le modèle logique au moyen d'un schéma circulaire qui oriente tous les programmes communautaires vers les résultats souhaités.

**Plan de programme (ou « modèle logique »)**
**Exemple n° 2**

## Mesures du rendement



On crée des mesures du rendement afin de surveiller les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs d'une Première Nation. Les mesures indiquent les résultats qu'on escomptait et ce qui s'est produit en fait : elles doivent fournir au sujet du rendement une information fiable qui permettra de juger si les objectifs sont atteints et de planifier pour l'avenir. On devrait en outre les mettre en contexte, ou les insérer dans un « récit », de sorte que les gens puissent comprendre les raisons des résultats, que ceux-ci soient positifs ou négatifs. De la sorte, on peut adapter les programmes pour qu'ils donnent les meilleurs résultats possibles.

De bonnes mesures du rendement vont au-delà des simples chiffres. Des mesure purement numériques risqueraient de simplifier à outrance et de ne pas être crédibles ou utiles. De bonnes mesures donnent le contexte général de ce qu'on essaie de réaliser, avec le comment et le pourquoi.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques d'une bonne information sur le rendement.[4]

| | Caractéristique | Description |
|---|---|---|
| ✔ | Crédible | Les gens accordent foi aux résultats |
| ✔ | Utile | Information opportune et pertinente, qui peut étayer la prise de décisions |
| ✔ | Facile à comprendre | Information claire et toujours définie de la même façon, qui est mise en contexte |
| ✔ | Imputable | Information qui établit un lien pertinent entre causes et effets |
| ✔ | Exacte | Information susceptible d'être vérifiée |
| ✔ | Équilibrée | Information objective, qui signale aussi bien les points forts que les points faibles |

[4] Adapté à partir du rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable adressé à la Chambre des Communes, *La mesure de la performance des stratégies de développement durable*, 1998, ch. 8, p. 8 à 17 et annexe 1.

Les mesures doivent autant que possible posséder ces caractéristiques. Il faut toutefois du temps pour créer un ensemble de mesures efficaces. L'expérience acquise dans d'autres organismes démontre qu'il vaut mieux en général commencer par créer un cadre de rendement contenant quelques mesures clés et y ajouter des mesures du rendement au fil du temps.

On compte beaucoup de types de mesures du rendement : en voici quelques-uns, avec des exemples.

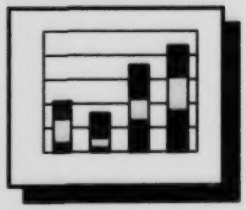
| Mesure | Type | Exemple |
|---|---|---|
| **Mesures des intrants** | Ressources financières | Sommes consacrées à une activité relevant d'un programme |
| | Ressources humaines | Personnel affecté à une activité relevant d'un programme |
| **Mesures des extrants** | Quantité produite /livrée/servie | Nombre de clients desservis chaque mois |
| | Qualité du service | Respect des normes de prestation des services |
| | Satisfaction de la clientèle | Pourcentage des clients satisfaits des produits et de la prestation des services |
| | Efficacité | Coût moyen par unité livrée |
| **Mesures des produits** | Court terme | Nombre de semaines-personnes de formation et de programmes de placement terminés |
| | Moyen terme | Nombre de placements réussis en conséquence des programmes de formation et de perfectionnement |
| | Long terme | Auto-évaluation de l'état de santé des personnes sur le plan du bien-être et de la capacité de fonctionner |
| | Financier | Rendement des placements |

On ne doit pas perdre de vue, au moment de choisir des mesures, qu'il n'en existe guère qui soient parfaites : il faut donc connaître les limitations et les hypothèses qui se rapportent à chacune des mesures qu'on décide d'adopter.

Il convient en outre de créer un nombre approprié de mesures du rendement : trop nombreuses, elles risquent d'écraser les gens par le nombre de détails; trop peu nombreuses, elles pourraient ne pas donner une image équilibrée des progrès vers la réalisation des objectifs.

Quelles que soient les mesures choisies, il sera utile d'en conserver un ensemble de base qu'on utilisera en permanence, pour permettre les comparaisons entre le rendement passé et le rendement présent. On peut bâtir cet ensemble de base au fil du temps, par une méthode d'amélioration continue, et éliminer en chemin les mesures qui ont perdu leur pertinence ou leur utilité.

**Données à recueillir sur les résultats**



Chaque mesure du rendement est étayée par des données recueillies de façon continue. Un cadre de rendement précise les données à recueillir, à quelle fréquence, par qui, et à quelles fins.

Les administrateurs de programme des Premières Nations recueillent déjà une masse imposante de données. Vu le coût de cette collecte de données en termes de temps et de ressources, il faut absolument qu'elle réponde aux besoins en information des Premières Nations. Les coûts de la collecte des données devraient être à la mesure de l'utilité de l'information.

Le plus facile, pour commencer, est d'établir des mesures du rendement à partir des données qui sont déjà recueillies. Il peut toutefois se révéler nécessaire d'obtenir des données plus complètes sur les progrès réalisés vers la réalisation des objectifs communautaires.

Ce Guide accorde la priorité à la collecte continue de données, car elle fournit aux administrateurs de programme la rétroaction la plus rapide (par le biais d'enquêtes, de groupes de discussion ou d'autres mécanismes) de la part des membres de la collectivité. Muni de ces informations opportunes, on peut modifier l'orientation des programmes de manière à mieux réaliser leurs objectifs.

Pour compléter cette rétroaction continue, beaucoup de Premières Nations ont étudié minutieusement l'efficacité des programmes, au moyen par exemple d'auto-évaluations comportant un examen global du fonctionnement des programmes ou politiques, ainsi que de recommandations précises concernant des améliorations. Le plus souvent, ces études sont menées occasionnellement ou à intervalles réguliers, par exemple tous les cinq ans. Ainsi, les Premières Nations font des auto-évaluations des écoles et des services aux enfants et à la famille. Des outils sont à leur disposition à cette fin.[5]

---

[5] Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, Guide d'évaluation des écoles primaires/secondaires, MAINC, 1990. Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, Guide d'autoévaluation - Services d'aide à l'enfance et à la famille des Premières Nations, 1993.

Souvent, les mesures du rendement préparées en vue d'une évaluation détaillée des programmes se prêtent à une adaptation pour utilisation continue. Si on adapte les mesures créées dans le cadre des études d'évaluation des programmes, il devient possible de mettre sur pied, à la longue, de meilleurs systèmes de collecte de données.

## Cibles de rendement

Chaque mesure du rendement devrait en dernière analyse correspondre à une cible. Ces cibles répondent à une question, à savoir « Quelle est l'importance du changement qu'on espère voir s'accomplir dans l'avenir? » Ce sont des engagements envers la réalisation de certains résultats dans un délai déterminé. Elles devraient se rapporter directement aux progrès à réaliser par rapport aux objectifs prioritaires.

Les cibles sont présentées le plus souvent sous forme de nombres, de pourcentages ou de mesures subjectives (p. ex. « important », « très satisfait »). Il faut qu'elles soient réalistes et posent un défi, sans être trop ambitieuses. Elles doivent faire ressortir les possibilités d'amélioration. L'information pourrait comprendre la qualité du rendement actuel lié à la mesure en question; les priorités de la collectivité et/ou du programme; et les ressources humaines et financières qui y sont consacrées. En outre, des informations obtenues de secteurs de compétence comparables peuvent servir de lignes directrices pour fixer des cibles raisonnables.

Comme la capacité d'apporter les améliorations voulues est influencée par toutes sortes de facteurs, on ne peut pas toujours fixer pour cible un progrès par rapport à l'année précédente : on doit plutôt viser à apporter la meilleure amélioration possible dans le délai fixé, à la lumière de la capacité d'offrir les services.

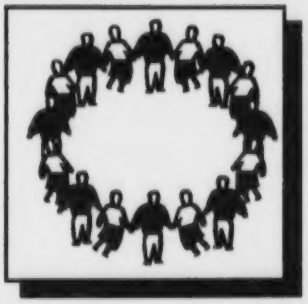
Ce sont le plus souvent les administrateurs de programme qui fixent les cibles, dans le cadre de leur planification du travail ou de la stratégie trimestrielle ou annuelle. Les cibles peuvent aussi être établies en consultation avec les dirigeants des Premières Nations et/ou les membres de la collectivité.

Ces cibles sont une composante essentielle du cadre de rendement axé sur les résultats : grâce à elles, le cadre devient un document utile et « dynamique », car elles évoluent en même temps que les priorités et ressources, ainsi qu'en fonction de l'augmentation de l'efficacité de la prestation des programmes et services.

Le tableau qui suit donne des exemples de mesures du rendement, avec quelques cibles de rendement correspondantes.

| Exemple de mesure du rendement | Exemple de cible de rendement |
|---|---|
| Réduction du retard accumulé dans le logement | « Notre cible cette année est de construire 8 nouvelles maisons, ce qui réduira de 10 % le retard dans le logement » |
| Nombre de nouveaux emplois créés | « Le programme d'infrastructure va créer quinze nouveaux emplois cette année » |
| Pourcentage de bénéficiaires de l'aide sociale qui participent à des programmes de placement | « Nous prévoyons que 15 % des assistés sociaux participeront à des programmes de placement au cours du trimestre » |
| Auto-évaluation de l'état de santé des personnes sur le plan du bien-être et de la capacité de fonctionner | « Cette année, nous allons offrir un counselling sur la santé à un tiers des membres de la collectivité. Le programme vise à influencer à long terme leur état de santé; les progrès seront mesurés au moyen de sondages périodiques. » |

**Rapport de rendement**



Un bon rapport de rendement ne fournit pas uniquement des données, mais aussi une analyse de la signification rattachée à ces résultats ainsi que les stratégies susceptibles d'améliorer le rendement. L'information fournie dans un rapport de rendement devrait présenter les caractéristiques dont nous avons discuté précédemment.

On peut analyser les résultats de plusieurs façons. Les outils graphiques (diagrammes à bandes, à secteurs ou autres) sont souvent utiles. Ils sont le plus souvent accompagnés d'une explication du sens véritable à donner aux résultats, pour permettre aux gens de déterminer eux-mêmes si les objectifs sont atteints. Les gens seront aussi mieux placés pour concourir à la planification des moyens les mieux adaptés pour atteindre les objectifs de la Première Nation.

Les Premières Nations peuvent vouloir communiquer les résultats à leurs membres sous plusieurs formes, par exemple les suivantes :

- rapport écrit périodique (p. ex. rapport de rendement annuel);
- présentation orale (p. ex. diaporama lors d'une réunion de la collectivité);
- lettres ou articles dans des bulletins, ou encore présentations lors d'émissions radiophoniques.

Le forme qu'emprunte le rapport de rendement sera fonction des pratiques de reddition de comptes de la Première Nation concernée.

## 3. Comment préparer un cadre de rendement des programmes communautaires

*Nous indiquons dans ce chapitre chacun des stades de la création du cadre de rendement pour un projet d'une collectivité. Ce cadre indiquera les principales mesures du rendement, les données employées pour effectuer ces mesures, et la nature du rapport adressé aux membres de la Première Nation. Nous offrons un éventail d'options auxquelles les Premières Nations peuvent faire appel pour élaborer leurs propres méthodes.*

**Vue d'ensemble des stades**

**Stade I** **Planification et organisation du projet**

1. Consultation avec la direction de la Première Nation
2. Organisation du projet
3. Embaucher une aide technique
4. Élaborer un plan de consultation

**Stade II** **Préparation du cadre**

5. Recueillir l'information
6. Exprimer les objectifs de la collectivité et les plans se rapportant au programme
7. Créer des mesures du rendement
8. Dresser un plan de collecte continue des informations axées sur les résultats
9. Fixer les cibles de rendement
10. Préparer un système d'établissement de rapports
11. Préparer une ébauche de cadre de rendement des programmes communautaires

**Stade III** **Mise en œuvre**

12. Consultation et détermination finale du cadre de rendement
13. Mise en œuvre

## Stade I : Planification et organisation du projet

### Étape 1 : Consultation avec la direction de la Première Nation

La **direction de la Première Nation** doit être au cœur de la prise de décisions concernant le processus d'élaboration d'un cadre. Les chefs et conseillers peuvent déléguer la plupart des tâches à un coordonnateur de projet et à un comité directeur, mais on doit absolument les tenir au courant. Ils peuvent en discuter et déterminer les **rôles et responsabilités** qui conviennent à ce projet.

Voir Outil n° 1 : Rôles et responsabilités, page 58

Une première étape consiste à nommer un **coordonnateur de projet** chargé de gérer le processus; la personne choisie doit témoigner d'une aptitude pour la communication et savoir favoriser les consensus.

Il faudra au coordonnateur une équipe de soutien : cette fonction peut être dévolue à un **comité directeur** constitué en vue de le conseiller. Les membres du comité directeur remplissent un autre rôle important : faire rapport des progrès du projet au chef et au conseil, au directeur exécutif et à son personnel, ainsi qu'aux membres de la Première Nation. C'est pourquoi on recommande de créer un petit comité composé d'un conseiller, d'un administrateur de programme et d'un autre représentant (p. ex. un aîné ou autre représentant de la collectivité).

De concert, le coordonnateur et le comité directeur doivent mettre au point un **cadre de référence** pour le projet. Ce cadre précise l'objet, la portée et les paramètres généraux du projet; on doit consulter le chef et le conseil au cours de son élaboration. Le projet peut être lancé après que le chef et le conseil ont approuvé le cadre de référence.

Voir Outil n° 2 : Cadre de référence, page 62

**Étape 2 : Organisation du projet**

Un **plan de travail** est un outil utile quand il s'agit de clarifier toutes les étapes nécessaires pour créer un cadre. On devrait y inclure tous les éléments clés du processus, avec une estimation du temps qu'il faudra pour les exécuter.

Voir Outil n° 3 : Plan de travail, page 64

Le coordonnateur de projet pourrait aussi envisager de dresser un **budget de projet** et un **plan de communication.**

### Étape 3 : Embaucher une aide technique

On peut engager des spécialistes de l'évaluation du rendement pour fournir des conseils techniques et exécuter une aussi grande partie du travail qu'on le veut. Pour que le cadre réponde aux besoins en information de la Première Nation, il faut que les experts-conseils connaissent bien le contexte dans lequel vit celle-ci. Ils peuvent vérifier la fiabilité et la pertinence des autres mesures du rendement, aussi bien que fournir le point de vue des autres organisations. On doit multiplier autant que possible les occasions de transférer les compétences des experts-conseils aux membres de la Première Nation.

Le coordonnateur de projet dirige le travail de l'expert-conseil en fonction d'un **énoncé de travail**, qui est un contrat décrivant le projet et ce qu'on attend de l'entrepreneur. Le comité directeur peut demander à un ou plusieurs experts-conseils de soumettre une proposition indiquant comment ils entendent s'acquitter des obligations exposées dans l'énoncé de travail.

Voir Outil n° 4 : Énoncé de travail, page 67

Après qu'il a engagé un expert-conseil, le comité directeur se réunit périodiquement avec lui pour donner son opinion et surveiller les progrès. Le coordonnateur de projet doit maintenir un contact fréquent avec les experts-conseils, pour s'assurer que les produits obtenus répondent aux exigences de la Première Nation.

### Étape 4 : Élaborer un plan de consultation

Un plan de consultation décrit comment les différents intéressés participeront à l'élaboration du cadre de rendement. On peut mener des entrevues avec les dirigeants de la Première Nation, ses administrateurs et les membres de la collectivité pour veiller à ce que le cadre réponde à leurs différents besoins en information. Les groupes de discussion et réunions de la collectivité constituent d'autres options. Le plan de consultation indique les questions qu'on entend poser à chacun des intéressés.

Voir Outil n° 5 : Plan de consultation, page 73

## Stade II : Préparation du cadre

### Étape 5 Recueillir l'information

C'est à cette étape que se réalisent les examens documentaires, les entrevues et les autres activités indiquées dans le plan de consultation. Voici les principales options qui s'offrent pour la collecte de l'information.

#### 1. Examen documentaire

Voir Outil n° 6 : Guide de l'examen documentaire, page 78

L'examen des documents disponibles peut nous enseigner beaucoup de choses au sujet des activités actuelles d'évaluation du rendement (p. ex. rapports, bulletins, dossiers des programmes, procès-verbaux des réunions, bases de données). Un examen documentaire peut porter sur l'information qui suit :

- énoncés des objectifs de la collectivité de la Première Nation;
- énoncés des objectifs du programme;
- intrants et activités du programme;
- systèmes actuels de collecte de données;
- systèmes de rapports actuels;
- pratiques générales en matière de reddition de comptes.

#### 2. Entrevues avec le chef et les conseillers

Voir Outil n° 7a : Guide d'entrevue : Dirigeants de la Première Nation, page 81

Ces entrevues sont d'importance capitale pour se renseigner sur la vision que les dirigeants communautaires ont des objectifs prioritaires et sur l'information qu'ils veulent pouvoir tirer d'un cadre de rendement des programmes communautaires. La personne qui tient l'entrevue doit prendre des notes détaillées en veillant à préserver la confidentialité des opinions exprimées. Une garantie de confidentialité encourage les personnes interviewées à répondre avec franchise et ouverture d'esprit.

### 3. Entrevues avec les administrateurs de programme

Les administrateurs de programme seront les principaux utilisateurs du cadre de rendement; ils se serviront de l'information qu'ils recueillent pour évaluer les progrès par rapport aux résultats escomptés, résultats qui les aideront à trouver des occasions d'améliorer les programmes et services. Il faut absolument que les administrateurs de programme aient le sentiment que les mesures de rendement dont ils se serviront sont leur « propriété ». Pour cela, on les fera participer aux entrevues et en leur demandant leur avis au sujet des mesures de rendement proposées.

Voir Outil n° 7b : Guide d'entrevue : Administrateurs de programme, page 86

### 4. Entrevues avec les membres de la Première Nation

Des entrevues avec un échantillon de membres peuvent garantir l'inclusion d'une variété de points de vue dans les cadres d'évaluation. Les aînés, les jeunes, les femmes, les hommes, les personnes handicapées, etc., peuvent se faire une idée différente des informations qu'ils peuvent s'attendre à recevoir au sujet du rendement des programmes communautaires.

Voir Outil n° 7c : Guide d'entrevue : membres de la Première Nation, page 89

### 5. Groupe de discussion

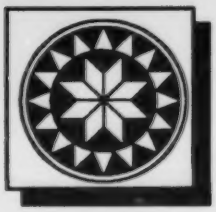
Un groupe de discussion peut mettre l'accent sur les grandes questions qui se rapportent au cadre de rendement. Il n'est pas nécessaire que la discussion soit très formelle ou structurée : l'objet est d'aider à définir les grands objectifs prioritaires de la collectivité et, si possible, les cibles qui conviennent pour les programmes communautaires.

Voir Outil n° 8 : Guide de discussion, page 91

### 6. Réunions de la collectivité

On pourrait profiter des réunions de la collectivité pour demander aux membres de la Première Nation s'ils s'attendent à se voir communiquer les résultats des auto-évaluations des programmes communautaires.

## Étape 6 Exprimer les objectifs de la collectivité et les plans des programmes



Une fois recueillies les informations clés, il faut les analyser, puis classer en ordre de priorité les objectifs communautaires qui doivent faire l'objet d'une « évaluation du rendement ». L'analyse pourra tenir compte de facteurs comme les suivants :

- les ressources disponibles pour la collecte de données et les rapports;
- les priorités de la collectivité;
- l'intérêt à l'égard de l'évaluation du rendement;
- ce qui est faisable.

Comme il en a été question au chapitre deux, on peut recourir à différentes méthodes pour définir les objectifs de la collectivité. En voici deux exemples :

1. **Se fonder sur une « vision d'avenir » de la collectivité**

   Préparer un énoncé de vision d'avenir holistique (p. ex. « personnes et collectivités en santé », « autodétermination sociale et économique de notre peuple »). Ensuite, cerner les objectifs prioritaires qui découlent de cette vision d'avenir dans quelques secteurs clés (p. ex. social, économique, environnemental, culturel et institutionnel);

2. **Se fonder sur la structure actuelle des programmes**

   Définir les objectifs des grands programmes (programme social, d'éducation, de logement, d'immobilisations, de développement économique, de santé et de justice, p. ex.), puis les regrouper de manière à énoncer une série d'objectifs prioritaires *globaux*.

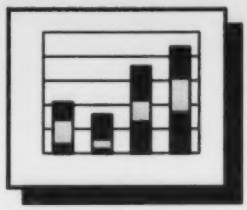
Comme nous en avons également discuté au chapitre deux, on devrait préparer un **plan de programme** pour chaque objectif prioritaire et/ou grande activité de programme. Ce processus de réflexion constitue une assise solide pour déterminer les mesures du rendement les plus pertinentes. On trouvera dans la trousse des feuilles de travail pour guider la préparation de plans de programme et les mesures du rendement connexes.

Voir Outil n° 9 : Feuilles de travail, page 95

Quelle que soit la procédure utilisée, les objectifs doivent être :

- fixés par le chef et le conseil en fonction des priorités de la collectivité;
- utiles et réalistes;
- axés sur les grandes responsabilités;
- mesurables.

## Étape 7 Élaborer des mesures du rendement



Voici la marche à suivre suggérée pour élaborer des mesures du rendement :

1. utiliser l'information tirée des entrevues, examens documentaires, etc., à l'étape 5;

2. prendre en compte les objectifs et plans de programme établis pour la collectivité à l'étape 6;

3. dresser une liste des mesures du rendement utilisées à l'heure actuelle;

4. dresser une liste des mesures du rendement supplémentaires possibles;

Voir Outil n° 10 : Quelques suggestions de mesures du rendement, page 103

5. trier les mesures selon des critères tels les suivants :
   - ✔ Crédibilité
   - ✔ Utilité
   - ✔ Facilité de compréhension
   - ✔ Imputabilité
   - ✔ Exactitude
   - ✔ Équilibre

6. dresser la liste des autres mesures en ordre d'importance et de pertinence par rapport aux objectifs prioritaires de la Première Nation;

7. étudier les limitations et hypothèses qui se rapportent aux mesures possibles;

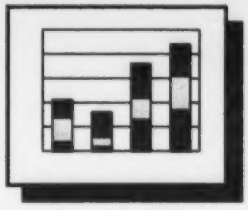
8. déterminer la disponibilité des données requises pour étayer les mesures (voir l'étape 8 ci-après);

9. réunir un groupe de discussion pour étudier la faisabilité des mesures proposées;

10. choisir un nombre approprié de mesures;

11. inscrire les mesures du rendement proposées dans une ébauche de cadre de rendement des programmes communautaires.

## Étape 8 Dresser un plan de collecte continue des informations axées sur les résultats



Comme il a été indiqué au chapitre deux, un cadre de rendement précise les données qui seront recueillies, à quelle fréquence, par qui, et comment elles seront utilisées. Il indique les informations principales dont la Première Nation a besoin, et comment on entend répondre à ces besoins. On y parvient au moyen d'un plan de collecte des données.

Grâce au plan de collecte continue des informations axées sur les résultats, tous les intéressés se font la même idée de ce qui doit être mesuré, et de qui doit effectuer ces mesures. Le plan peut aussi traiter de la formation de ceux qui seront appelés à recueillir les données, pour assurer l'uniformité de ces dernières.

Le tableau qui suit dresse la liste des principaux éléments d'un plan de collecte des données; il fournit aussi des exemples hypothétiques.

| Plan de collecte continue des informations axées sur les résultats | | |
|---|---|---|
| **Question clé** | **Élément** | **Exemple** |
| **Quoi?** | Nom de la mesure du rendement | Des personnes aptes au travail font une transition réussie entre l'aide sociale et l'autosuffisance |
| | Définition de la mesure | Nombre de personnes aptes au travail qui ont fait une transition réussie, l'année précédente, de l'aide sociale à un emploi satisfaisant et durable. |
| | Contexte de l'analyse | - Dans le contexte du programme d'aide sociale des Premières Nations, transition globale du soutien passif du revenu vers une gestion des cas individuels, intégrée à tous le services connexes;<br>- emplois disponibles, résultant pour une part de programmes de création d'emplois |
| **Comment ?** | Unités de mesure | - Personnes aptes à l'emploi qui ont reçu l'aide sociale pendant plus de six mois l'année civile précédente, et dont le revenu total actuel provient pour plus de 75 % d'un emploi qu'elles jugent satisfaisant et durable. |
| | Calculs à effectuer | Nombre de personnes par année |

| Question clé | Élément | Exemple |
|---|---|---|
| Où? | Sources de données | Comptes rendus d'entrevues avec des particuliers, versés dans les dossiers de l'aide sociale |
| | Stockage des données | Rapports récapitulatifs de gestion des cas conservés au bureau du développement social |
| Quand? | Fréquence de la collecte | De façon continue, auprès des individus<br>Calculée chaque année pour inclusion dans le rapport annuel |
| Qui? | Personnes chargées de la collecte et compilation des données | Administrateur du développement social |
| | Formation donnée à ceux qui recueillent les données | L'administrateur et les adjoints en développement social recevront une formation sur la façon de verser cette information dans des dossiers et dans des résumés |

## Étape 9 Fixer les cibles de rendement

L'étape qui suit la préparation des plans de programme, des mesures du rendement et du plan de collecte de données consiste à fixer des cibles de rendement périodiques (annuelles et/ou trimestrielles).

Comme nous l'avons noté au chapitre deux, les cibles de rendement doivent :

- témoigner de l'engagement de parvenir à certains résultats dans un délai précis;
- donner une indication directe des progrès à réaliser dans la poursuite des objectifs prioritaires;
- être réalistes et représenter un défi, sans être excessivement ambitieux;
- faire partie intégrante de la planification régulière du travail ou de la planification stratégique.

Les dirigeants et administrateurs de programme de la Première Nation doivent participer de façon directe à la détermination des cibles de rendement qui conviennent, dans le cadre de leur planification périodique des programmes. On peut s'inspirer des étapes suivantes pour établir des cibles de rendement :

1. dresser une liste des mesures du rendement pour lesquelles on doit fixer des cibles;

Voir Outil n° 11 : Établir des cibles de rendement, page 109

2. déterminer le niveau actuel de rendement pour chaque mesure au moyen des données disponibles et du plan de collecte de données; on obtient ainsi un « niveau de référence » pour chaque mesure, pour assurer le caractère réaliste des cibles sur le plan pratique;

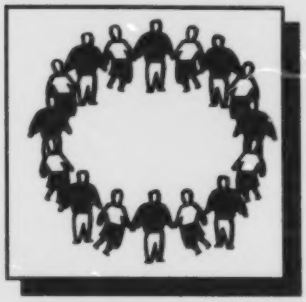
3. passer en revue les objectifs, activités et priorités de la collectivité et/ou du programme, pour déterminer les domaines où des améliorations s'imposent;

4. déterminer la capacité d'apporter les améliorations voulues, qui sera influencée par des facteurs humains, financiers et organisationnels ou stratégiques (diminution des fonds alloués au programme par rapport à l'année précédente, ou cible inférieure au niveau de référence, par exemple);

5. faire des recherches pour déterminer le niveau de rendement acceptable obtenu dans un secteur de compétence comparable (c.-à-d. une « mesure étalon »). Il peut être possible, si l'on procède avec soin, de créer des cibles qui permettent des comparaisons.

Les informations recueillies au terme de ces étapes faciliteront la détermination des améliorations susceptibles d'être apportées, ce qui permettra de fixer des cibles raisonnables.

## Étape 10 Créer un système de production de rapports



Cette étape concerne la mise sur pied d'un système normalisé pour transformer les données de rendement en une série de rapports susceptibles de répondre aux besoins en informations des administrateurs de programme, des dirigeants et des membres des Premières Nations.

Voici les principaux points à garder à l'esprit :

- Avec quel degré de détail doit-on présenter les données (combien de détails sont pertinents pour les différents utilisateurs?);
- Comment peut-on mettre au jour une tendance (les données montrent-elles une amélioration, une dégradation ou une situation stable? Selon les statisticiens, on a besoin d'au moins sept points de données pour établir une tendance, mais cela dépend de l'unité de mesure);
- Quelle est l'amplitude des fluctuations du rendement auxquelles on peut s'attendre (explique-t-on convenablement les anomalies ou les augmentations très marquées)?

Les pages qui suivent proposent deux exemples hypothétiques de rapport de rendement écrit.

MODÈLE

**Rapport de rendement 1999-2000 : Programme de logement**

**Objectif de la collectivité :** Assurer un logement adéquat à tous les membres de la collectivité avant 2005.

**Intrants :** Le budget du logement pour 1999-2000 était de 450 000 $, soit 60 000 $ en paiements locatifs, 290 000 $ du MAINC et 100 000 $ de subvention de la SCHL. On comptait en 1998 X maisons conformes aux normes établies et Y maisons ayant besoin d'une rénovation.

Deux employés à temps plein étaient responsables de l'entretien tout au long de l'année. L'équipe de construction était composée de huit constructeurs de mai à septembre, auxquels se sont ajoutés quatre jeunes en juillet et en août.

**Activités :** Construction, rénovation, entretien, démolition, perfectionnement des compétences, et politique et administration.

**Voici nos cibles de rendement pour 1999-2000 :**

- modifier la politique du logement de sorte qu'un plus grand nombre de résidents soient engagés dans la construction et l'entretien;
- bâtir six nouvelles maisons de bonne qualité, qui soient conformes aux normes du Code national du bâtiment;
- rénover huit maisons pour qu'elles soient conformes aux normes ordinaires;
- entretenir le parc actuel de maisons, ce qui inclut la formation en entretien et le soutien aux résidents;
- former deux compagnons charpentiers.

**Nos réalisations en 1999-2000 :**

**Extrants :**

- adoption d'une nouvelle politique du logement;
- les coûts d'entretien par maison ont baissé de 5 %, en raison d'une plus grande participation des résidents aux travaux;
- le parc de logements est le même que l'année dernière;
- on a construit cinq maisons de bonne qualité, mais on a manqué d'argent pour en bâtir une sixième;
- neuf maisons ont été rénovées en fonction des normes ordinaires.

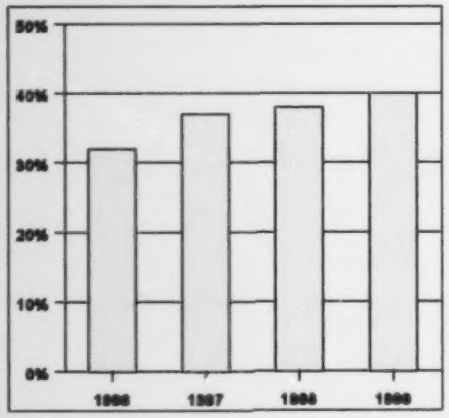
**Résultats :**

- la nouvelle politique du logement jouit du soutien inconditionnel des membres;
- le nombre de membres vivant dans des logements inadéquats a baissé de 20 %;
- le nombre moyen de résidents par maison a baissé de X à Y;
- le nombre de maisons assurées a augmenté.

**Principaux facteurs de réussite :**

- soutien inconditionnel des membres à l'égard de la nouvelle politique de logement;
- pour atteindre notre cible en 2005, il faudra augmenter de 10 % le financement pour les nouveaux logements.

Rapport de rendement 1999-2000 :

| OBJECTIF DE LA COLLECTIVITÉ : LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE | RENDEMENT |
|---|---|
| Notre but en matière de développement économique est de créer ou d'attirer de nouvelles entreprises dans notre collectivité. Voici nos objectifs :<br>• augmenter le nombre d'emplois pour les membres;<br>• augmenter le nombre d'entreprises communautaires;<br>• accéder à de nouveaux investissements;<br>• maintenir les emplois actuels là où il y a lieu;<br>• aider les jeunes à acquérir des compétences en affaires. | L'année dernière, nous avons atteint nos objectifs des façons qui suivent :<br>• augmentation du nombre de membres qui travaillent (en pourcentage de la main-d'œuvre disponible);<br>• 4 nouvelles entreprises;<br>• soutien à huit entreprises locales pour l'obtention de nouveaux investissements;<br>• augmentation du nombre d'emplois dans le secteur forestier;<br>• lancement d'un programme d'acquisition de compétences pour les jeunes. |
| **MESURE DU RENDEMENT : TAUX D'EMPLOI** | **ANALYSE** |
|  <br>Le nombre de personnes occupant un emploi (en termes de pourcentage de la main-d'œuvre disponible) est passé de 32 % en 1996 à 40 % en 1999. | Le nombre de membres qui peuvent travailler a augmenté ces dernières années en raison :<br>• de la croissance de la population des collectivités;<br>• des prestataires de l'aide sociale qui ont amélioré leurs compétences et sont en quête d'un emploi.<br><br>La plupart des nouveaux emplois découlent de la croissance de l'industrie forestière, y compris 18 nouveaux emplois dans les entreprises forestières de la Première Nation. On a perdu quelques emplois dans les industries hors des réserves.<br><br>Un obstacle de taille est l'accès aux mises de capital pour élargir les entreprises actuelles et en créer de nouvelles. La stratégie d'augmentation des investissements et d'accès aux marchés est énoncée dans le « plan d'affaires » de la Première Nation. |

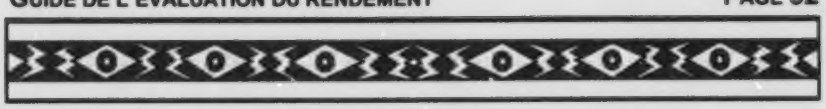
## Étape 11 Ébauche de cadre de rendement

Cette étape regroupe toutes les étapes du Stade II en un seul rapport complet sur le cadre. L'ébauche de cadre pourrait comporter des éléments comme les suivants :

- sommaire;
- objet du projet;
- principaux besoins en informations des membres de la Première Nation, et de ses dirigeants et administrateurs de programme;
- description du processus de consultation employé pour créer le cadre de rendement;
- objectifs de la collectivité;

- plans de programme (objectifs des programmes, intrants et activités, résultats souhaités en termes de produits et de résultats);
- mesures du rendement proposées;
- plan proposé pour recueillir en permanence des informations axées sur les résultats;
- cibles de rendement initiales;
- système de rapport proposé;
- processus de détermination finale du cadre de rendement.





## Stade III : Mise en œuvre

### Étape 12 Consultation et achèvement du cadre de rendement

Une fois qu'on a soumis à la Première Nation l'ébauche du cadre, des occasions peuvent s'offrir de réunir les gens pour qu'ils en discutent. Ces discussions auraient pour but de garantir que le cadre répond à leurs besoins en informations — autant que faire se peut compte tenu des contraintes de temps et de ressources.

Les consultations au sujet du cadre devraient engendrer un sentiment accru de « propriété » à l'égard de ce cadre chez les personnes qui vont l'utiliser. Plus le sentiment de propriété est fort, plus les mesures du rendement seront utiles, exactes, fiables et équilibrées.

Enfin, plus le cadre de rendement est utile et « dynamique », plus il a de chances de devenir la pierre angulaire de la planification du programme stratégique de la Première Nation.

**Étape 13 Mise en œuvre**

La mise en œuvre obéit à la structure du **plan de collecte continue d'informations axées sur les résultats** et du **système de production de rapports**, dans le cadre de rendement. La mise en œuvre devrait aussi inclure toute formation supplémentaire dont les administrateurs de programme et le personnel pourraient avoir besoin.

Il convient de noter que la transition vers une gestion et une responsabilisation davantage axées sur les résultats pourrait prendre plusieurs années. Il faut absolument que les dirigeants et l'administration de la Première Nation s'engagent sans faiblir pour que le cadre procure les avantages dont nous discutons au chapitre un.

Comme il arrive toujours avec le changement, certaines personnes se sentent menacées quand l'accent est mis pour la première fois sur le rendement, parce qu'elles croient que leur crédibilité professionnelle ou personnelle sera mise en doute si elles n'arrivent pas aux résultats attendus. Il incombe aux dirigeants et à l'administration de leur assurer que l'évaluation du rendement sera utilisée à des fins constructives, et non punitives. Les dirigeants et administrateurs peuvent illustrer cette façon de faire en se fondant toujours les résultats au regard du rendement (qu'ils soient bons ou mauvais) pour aider les administrateurs des Premières Nations à trouver des moyens innovateurs d'améliorer les programmes communautaires.

En dernière analyse, le cadre lui-même devrait se révéler un outil des plus utiles pour centrer l'attention sur les objectifs et résultats dans la collectivité. Cet engagement contient en lui-même la promesse d'une amélioration continue des programmes communautaires.

## 4. Trousse à outils

*Cette trousse fournit un ensemble d'outils facultatifs destinés à aider les Premières Nations à créer leur propre méthode d'évaluation des programmes communautaires en vue de réaliser les objectifs de la collectivité.*

### Contenu de la trousse à outils


| | | Page |
|---|---|---|
| Outil n° 1 : | Rôles et responsabilités | 59 |
| Outil n° 2 : | Cadre de référence | 63 |
| Outil n° 3 : | Plan de travail | 65 |
| Outil n° 4 : | Énoncé de travail | 68 |
| Outil n° 5 : | Plan de consultation | 74 |
| Outil n° 6 : | Guide de l'examen documentaire | 79 |
| Outil n° 7 : | Guides d'entrevue | 83 |
| | 7a Dirigeants de la Première Nation | 84 |
| | 7b Administrateurs de programme | 86 |
| | 7c Membres de la Première Nation | 89 |
| Outil n° 8 : | Groupes de discussion | 91 |
| Outil n° 9 : | Modèles de feuilles de travail | 95 |
| Outil n° 10 : | Quelques suggestions de mesures du rendement | 103 |
| Outil n° 11 : | Établir les cibles de rendement | 109 |
| Outil n° 12 : | Bibliographie | 112 |

## Outil n° 1 : Rôles et responsabilités

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Cet outil sert à dresser une liste des rôles et responsabilités possibles des personnes chargées d'élaborer un cadre de rendement des programmes communautaires d'une Première Nation. |
| **Pourquoi?** | La réussite du projet dépend dans une très large mesure de la clarté des rôles et responsabilités. |
| **Comment?** | Il est possible, sous la direction du chef et du conseil, d'adapter les rôles et responsabilités suggérés selon les besoins. |

**Chef et conseil**

Le chef et le conseil sont au cœur de la prise de décisions au sujet du cadre de rendement des programmes communautaires. L'engagement soutenu de la direction est indispensable pour élaborer un cadre de rendement adapté aux besoins de la Première Nation.

Le chef et le conseil peuvent assumer les responsabilités que voici :

- nommer un comité directeur et un coordonnateur de projet pour gérer le processus;
- approuver le cadre de référence, qui définit la nature du projet et comment il sera exécuté;
- communiquer avec les membres de la Première Nation;
- approuver le choix d'un expert-conseil par le comité directeur;
- participer à des entrevues au sujet des objectifs prioritaires de la Première Nation qu'il convient de mesurer;
- réévaluer l'ébauche et les versions définitives du cadre de rendement, pour s'assurer qu'il est le reflet fidèle des priorités du gouvernement de la Première Nation;
- approuver le cadre de rendement;
- assurer un soutien continu pour l'évaluation du rendement et pour la reddition de comptes devant les membres de la Première Nation.

**Coordonnateur de projet**

Il a pour fonction de gérer le processus consistant à élaborer le cadre de rendement des programmes communautaires de la Première Nation. Le coordonnateur de projet assume la responsabilité générale du projet, en consultation avec le comité directeur. Cette responsabilité peut englober les tâches qui suivent, dont certaines peuvent au besoin être déléguées :

Stade I : Planification et organisation du projet :

- convoquer des réunions régulières du comité directeur;
- réunions périodiques avec le chef et le conseil;
- préparer un cadre de référence du projet, pour approbation par le chef et le conseil;
- préparer le calendrier, le budget et les documents de communication du projet;
- préparer l'énoncé de travail d'un expert-conseil;
- engager un expert-conseil;
- aider l'expert-conseil à préparer un plan de consultation.

Stade II : Élaboration du cadre :

- faciliter et superviser le travail de l'expert-conseil;
- organiser des entrevues, groupes de discussion, etc., et y participer;
- distribuer l'ébauche de cadre de rendement, pour discussion.

Stade III : Mise en œuvre

- s'il y a lieu, organiser des consultations au sujet de l'ébauche de cadre;
- faire approuver le cadre par le chef et le conseil;
- fournir de façon continue des conseils et un soutien pour la mise en œuvre du cadre.

**Comité directeur du projet :**

Le comité directeur doit être d'une taille maniable (on recommande 3 ou 4 personnes) et se réunir à intervalles réguliers (toutes les deux semaines pendant tout le projet, par exemple). Il faut absolument que le comité directeur comprenne à fond le projet.

Parmi les membres du comité directeur pourraient figurer les personnes suivantes :

- un conseiller représentant le chef et le conseil;
- un administrateur de programme représentant l'administration de la Première Nation;
- le coordonnateur de projet;
- un autre membre représentant la collectivité ou d'autres intérêts.

Voici une partie du rôle du comité directeur :

- donner ses opinions au sujet du cadre de référence du projet;
- aider à créer le plan du projet;
- veiller à ce que l'énoncé de travail soit le reflet fidèle du plan du projet;
- choisir l'expert-conseil;
- évaluer tout le travail effectué par l'expert-conseil et apporter les modifications voulues pour que le cadre de rendement des programmes communautaires soit bien adapté à la Première Nation;
- favoriser la communication avec la Première Nation concernant l'objet du projet et les progrès qui sont réalisés.

**Membres de la collectivité**

Les membres de la collectivité peuvent participer de façon directe aux entrevues, aux groupes de discussion, aux réunions de la collectivité et/ou à la rétroaction au sujet de l'ébauche du cadre de rendement des programmes communautaires.

## Outil n° 2 : Cadre de référence

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Le cadre de référence est un document qui donne une vue d'ensemble du projet à réaliser, y compris son objet, sa portée et ses paramètres généraux. |
| **Pourquoi?** | Le cadre de référence permet de s'assurer que tous les participants s'entendent sur l'objet du projet et sur la façon de le réaliser. Il fournit aussi un modèle qui peut servir à garder le projet sur la bonne voie. |
| **Comment?** | L'outil qui suit donne une courte description des sections qu'on peut inclure dans le cadre de référence. Il est important que le chef et le conseil conviennent de ce cadre et le signent avant qu'on s'engage dans la réalisation du projet, pour s'assurer qu'il répondra à leurs besoins en information. |

Voici des suggestions de rubriques et de contenu pour le cadre de référence.

- Généralités : *Renseignements généraux sur la Première Nation et sur les raisons qui la poussent à créer un cadre de rendement des programmes communautaires.*
- Objet : *Description de la fonction du cadre, c'est-à-dire de la façon dont il appuiera une solide gestion des programmes et l'obligation de rendre des comptes.*
- Portée : *Description des paramètres du projet, par exemple les programmes sur lesquels l'accent sera mis.*
- Résultats : *Résultats qu'on attend du projet, par exemple :*
  - *un cadre de rendement qui soit le reflet de la façon dont cette Première Nation conçoit l'évaluation du rendement et l'obligation de rendre des comptes;*
  - *un cadre de rendement qui nous aidera à gérer les programmes et à rendre compte des résultats;*
  - *un cadre de rendement qui met l'accent sur nos objectifs prioritaires et décrit clairement ce qui convient en termes de mesures du rendement, de collecte de données, de cibles de rendement et de système de production de rapports.*
- Méthode : *Description des modalités de réalisation du projet, c'est-à-dire des participants et des processus qui seront mis en œuvre.*
- Délai et ressources : *Date approximative d'achèvement du cadre, avec une estimation du coût.*
- Approuvé par : *Dans cette section, le chef et le conseil signent le cadre de référence pour signifier qu'ils sont d'accord avec le projet.*

## Outil n° 3 : Plan de travail

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Un plan de travail est un calendrier des activités à exécuter durant le projet; il comporte une estimation du temps nécessaire pour réaliser chaque élément du projet. |
| **Pourquoi?** | L'utilité d'un plan de travail est de clarifier toutes les étapes de la création d'un cadre, et de veiller à ce que tous les participants s'entendent sur les échéances. |
| **Comment?** | On propose le plan de travail qui suit comme un exemple susceptible d'être adapté selon les besoins. |

| Étape | Tâche | Intervenants concernés | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dirigeants | Comité directeur | Coordonnateur de projet | Expert-conseil | Administrateurs de programme | Membres |
| **Stade I : Planification et coordination du projet** | | | | | | | |
| 1 | Réunion du chef et du conseil<br>- nommer le coordonnateur de projet<br>- établir le comité directeur | | | | | | |
| | Élaborer le cadre de référence<br>- approbation des dirigeants | | | | | | |
| 2 | Préparer le plan de travail, le budget et le plan de communication | | | | | | |
| 3 | Préparer l'énoncé de travail<br>- engager un expert-conseil | | | | | | |
| 4 | Préparer un plan de consultation | | | | | | |
| **Stade II : Élaboration du cadre** | | | | | | | |
| 5 | Recueillir l'information | | | | | | |
| 6 | Énoncer les objectifs de la collectivité et les plans de programme | | | | | | |
| 7 | Élaborer les mesures du rendement | | | | | | |
| 8 | Dresser un plan de collecte de données | | | | | | |
| 9 | Fixer les cibles de rendement | | | | | | |
| 10 | Élaborer un système de rapports | | | | | | |
| 11 | Ébauche de cadre de rendement | | | | | | |
| **Stade III : Mise en œuvre** | | | | | | | |
| 12 | Consultation sur l'ébauche de cadre | | | | | | |
| | Version finale et approbation du cadre | | | | | | |
| 13 | Mise en œuvre | | | | | | |

| Étape | Semaine numéro | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | **Stade I : Planification et coordination du projet** | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| | **Stade II : Élaboration du cadre** | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | |
| | **Stade III : Mise en œuvre** | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | Continue | |

## Outil n° 4 : Énoncé de travail

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | L'énoncé de travail fournit des instructions à l'expert-conseil sur ce qu'il doit faire et produire. |
| **Pourquoi?** | L'énoncé de travail est un outil qui sert à gérer le travail de l'expert-conseil et à veiller à ce qu'il réponde aux besoins de la Première Nation. |
| **Comment?** | L'énoncé de travail détaillé ci-dessous est fourni à titre d'exemple; on peut le compléter et le modifier selon les besoins. |

## 1. Généralités

Le chef et le conseil de notre Première Nation ont déterminé qu'il est nécessaire d'élaborer un cadre de rendement des programmes communautaires. Notre Première Nation souhaite créer un cadre d'évaluation du rendement, à titre d'outil interne de gestion de programme et de reddition de comptes. Ce cadre sera le reflet des pratiques, traditions, objectifs et priorités propres à notre Première Nation; c'est elle qui sera le moteur du processus de création de ce cadre, qui comblera notre besoin de données fiables sur le rendement. La création de ce cadre exigera une participation active des dirigeants de notre Première Nation, de son administration et des membres s'il y a lieu, pour veiller à ce qu'il soit utile, pertinent et pratique.

L'impulsion pour ce projet découle pour une part du groupe de travail national, créé en 1998 par plusieurs Premières Nations dans tout le Canada, dans un esprit de partenariat avec le MAINC. Ce groupe de travail a rédigé le *First Nation Self-Evaluation of Community Programs : A Guidebook on Performance Measurement*, qui sert de référence pour le projet.

## 2. Objectifs

Ce projet vise à créer un cadre d'évaluation du rendement des programmes communautaires, que nos Premières Nations peuvent utiliser :

- pour se concentrer sur les objectifs de la collectivité;
- pour surveiller les progrès accomplis dans la poursuite des objectifs;
- pour discerner les occasions d'apporter des améliorations;
- pour rendre compte devant les membres de la Première Nation des résultats obtenus.

## 3. Méthode

La direction de ce projet est confiée à un comité directeur, qui consulte de façon suivie le chef et le conseil. La gestion quotidienne du projet incombera au coordonnateur de projet. Le projet sera réalisé en plusieurs étapes, comme indiqué dans le *Guide*. L'expert-conseil s'occupera des étapes quatre à douze, telles que décrites au chapitre trois du *Guide*. Si l'expert-conseil est appelé à appuyer la mise en œuvre du cadre, on conclura un marché de services distinct à cet égard.

Le projet fera appel à différentes méthodes pour créer le cadre de rendement des programmes communautaires, y compris un examen des documents pertinents, des entrevues avec les dirigeants, administrateurs et membres de la Première Nation, des groupes de discussion et des réunions de la collectivité.

**4. Portée des travaux**

L'expert-conseil doit exécuter les tâches suivantes :

1. Après la signature du contrat, assister à une réunion d'orientation avec le chef et le conseil, et avec le comité directeur du projet.

2. Étudier toute la documentation fournie par le comité directeur du projet, entre autres :
   - l'information sur la collectivité;
   - l'information sur les programmes et services de la Première Nation;
   - le *Guide de l'évaluation du rendement*;
   - les autres documents jugés pertinents par le comité directeur.

3. Stade I - Planification et organisation du projet :

   3.1 Dresser un plan de consultation détaillé, en consultation avec le comité directeur et avec l'aide du *Guide*. Ce plan désignera les personnes qui participeront à l'élaboration du cadre de rendement, et définira les questions à poser à chacun d'elles. Dans le cadre du plan de consultation, l'expert-conseil s'inspirera des instructions fournies dans le *Guide* concernant l'examen documentaire, les entrevues et les discussions; il les adaptera toutefois de manière à recueillir des informations pertinentes pour notre Première Nation.

   3.2 Assister à une réunion du comité directeur en vue d'évaluer le plan de consultation et d'y mettre la dernière main.

4. Stade II - Élaboration du cadre :

4.1 Recueillir l'information indiquée dans le plan de consultation, y compris :

| Activités : | Nombre possible : *(Insérer le nombre :)* |
|---|---|
| • entrevues avec l'administrateur du programme | ___ |
| • entrevues avec les dirigeants de la Première Nation | ___ |
| • Membres de la Première Nation | ___ |
| • Examen documentaire | ___ |
| • Groupes de discussion | ___ |
| • Réunions de la collectivité | ___ |

4.1.1 Entrevues

On tiendra des entrevues avec certains administrateurs de programme, dirigeants et membres de la Première Nation, selon ce qui est stipulé dans le plan de consultation.

4.1.2 Examen documentaire

On mènera un examen des documents pertinents pour évaluer les pratiques actuelles de mesure du rendement , de collecte de données et de reddition de comptes dans notre Première Nation. Parmi les documents à évaluer :

- les rapports récents du gouvernement de la Première Nation;
- les documents de planification de programme;
- les politiques et procédures;
- l'information sur les activités relevant des programmes;
- les affectations de ressources aux programmes;
- les bases de données où sont stockées les informations sur le rendement;
- les procès-verbaux des réunions;
- toute autre information stipulée par le comité directeur.

4.1.3 Groupes de discussion

L'expert-conseil animera des groupes de discussion pour recueillir de l'information sur le cadre, ainsi qu'une rétroaction sur l'aspect pratique des mesures du rendement proposées et de l'ébauche de cadre de rendement.

4.1.4 Réunions de la collectivité

L'expert-conseil proposé devoir assister à des réunions de la collectivité où le cadre de rendement sera présenté aux membres de la Première Nation et débattu avec eux.

4.2 Préparer un résumé de l'information recueillie, sous forme de « constatations », et assister à une réunion du comité directeur pour en discuter.

4.3 Préparer et soumettre une ébauche de cadre de rendement des programmes communautaires qui repose sur les conclusions des entrevues, les examens documentaires, les groupes de discussion et les réunions de la collectivité. L'ébauche devra inclure les points suivants, tel qu'indiqué dans le *Guide* :

- sommaire;
- but du projet;
- informations clés dont ont besoin les membres, les dirigeants et les administrateurs de programme de la Première Nation;
- description du processus de consultation utilisé pour préparer le cadre de rendement;
- objectifs de la collectivité;
- plans de programme (objectifs d' programme, intrants et activités, et résultats recherchés en termes d'extrants et de produits);
- mesures du rendement proposées;
- plan proposé pour assurer la collecte continue d'informations axées sur les résultats;
- cibles de rendement initiales;
- système proposé de production de rapports;
- processus de détermination finale du cadre de rendement.

4.4 Assister à une réunion du comité directeur, en vue de recevoir des observations et une rétroaction sur l'ébauche de cadre.

4.5 Soumettre une version finale du cadre d'évaluation du rendement des programmes communautaires, en y intégrant les observations et directives du comité directeur.

## 5. Réalisations attendues

L'expert-conseil devra réaliser ce qui suit, conformément au calendrier dont auront convenu l'expert-conseil et le comité directeur :

| | Pourcentage de la valeur du marché à payer sur réception des réalisations attendues |
|---|---|
| 1. Étape de préparation du plan de consultation et des guides de collecte de l'information | 10 % |
| 2. Résumé des constatations découlant de l'étape de collecte de l'information | 30 % |
| 3. Ébauche du cadre de rendement axé sur les résultats | 30 % |
| 4. Version définitive du cadre de rendement des programmes communautaires, comportant les observations et directives fournies par le comité directeur | 30 % |

## 6. Durée du contrat

Le travail doit commencer à la signature du contrat et être achevé au plus tard le *(insérer la date)*.

## 7. Budget

La valeur totale du contrat s'élève à *(insérer la somme en dollars)*.

## Outil n° 5 : Plan de consultation

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Un plan de consultation indique le rôle des différents intéressés dans la préparation du cadre de rendement. Il stipule aussi les questions qui seront posées à chacun des différents intéressés. |
| **Pourquoi?** | Pour s'assurer de recueillir l'information nécessaire. |
| **Comment?** | La première partie d'un plan de consultation consiste à définir l'échantillon de personnes à consulter. La deuxième partie précise quelles questions seront posées à qui. Un modèle de plan est fourni. |

**Exemples de personnes à consulter et de documents à évaluer**

| Activité | | Type | Nombre | Noms |
|---|---|---|---|---|
| Entrevue | Dirigeants de la Première Nation | Chef | | |
| | | Conseillers | | |
| | | Autres (p. ex. aînés) | | |
| | Administrateurs de programme | Administrateurs principaux | | |
| | | Gestionnaires de programme | | |
| | | Personnel du programme | | |
| | Membres de la Première Nation | Représentants de groupes (aînés, jeunes, femmes, personnes handicapées, etc.) | | |
| | | Autres | | |
| | Autres | (représentants d'autres organismes de prestation de services, p. ex.) | | |
| Groupe de discussion | | (Les participants varieront selon la nature du groupe de discussion) | | |
| Réunion de la collectivité | | | | |
| Examen documentaire | | Rapports récents de la Première Nation | | |
| | | Documents de planification de programme | | |
| | | Politiques et procédures | | |
| | | Ressources affectées aux programmes | | |
| | | Base de données pour enregistrer les données sur le rendement | | |
| | | Procès-verbaux de réunions | | |
| | | Autre | | |

## Vue d'ensemble des questions qui seront posées

Note : Le signe signifie que la question sera posée aux intervenants indiqués dans la rangée du haut.

| | Examen documentaire | Dirigeants | Administrateurs de programmes | Membres | Groupe de discussion | Réunion communautaire |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJECTIFS ET PRIORITÉS** | | | | | | |
| Objectifs prioritaires de la Première Nation | | | | | | |
| **INTRANTS, ACTIVITÉS ET EXTRANTS DU PROGRAMME** | | | | | | |
| Structure de l'organisation, responsabilités du portefeuille, activités des programmes, ressources affectées aux programmes | | | | | | |
| De quels programmes devez-vous rendre compte? | | | | | | |
| Activités principales du personnel des programmes | | | | | | |
| Clients des programmes | | | | | | |
| Principaux extrants, produits ou services offerts | | | | | | |
| Priorité des programmes en matière d'évaluation du rendement | | | | | | |
| **RÉSULTATS RECHERCHÉS** | | | | | | |
| Résultats recherchés (à court terme) pour chaque programme | | | | | | |
| Résultats recherchés (à long terme) pour chaque programme | | | | | | |
| **MESURES DU RENDEMENT** | | | | | | |
| Éléments clés dont vous avez besoin pour déterminer si le programme procure les produits escomptés | | | | | | |
| Éléments clés dont vous avez besoin pour déterminer si le programme donne les résultats escomptés | | | | | | |

| | Examen documentaire | Dirigeants | Administrateurs de programmes | Membres | Groupe de discussion | Réunion communautaire |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Éléments clés qui déterminent le bien-être global de notre collectivité | | | | | | |
| **COLLECTE DE DONNÉES** | | | | | | |
| Données actuellement recueillies sur les intrants, extrants et résultats du programme | | | | | | |
| Données supplémentaires qu'il convient de recueillir pour aider à gérer le programme | | | | | | |
| **RAPPORTS** | | | | | | |
| Mécanismes de production de rapports actuels | | | | | | |
| Caractère adéquat des mécanismes de production de rapports actuels | | | | | | |
| Attentes touchant la réception de rapports de rendement au sujet du programme | | | | | | |
| Mesures du rendement qu'il faudrait utiliser pour rendre compte des résultats du programme | | | | | | |
| **REDDITION DE COMPTES** | | | | | | |
| Coutumes ou traditions portant sur la reddition de comptes au sein de la Première Nation | | | | | | |
| Mécanismes de reddition de comptes actuels | | | | | | |
| Caractère adéquat des mécanismes de reddition de comptes actuels | | | | | | |
| Amélioration des mécanismes de reddition de comptes actuels | | | | | | |

## Outil n° 6 : Guide de l'examen documentaire

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Un examen documentaire est une étude détaillée de l'information tirée de documents papier et électroniques. |
| **Pourquoi?** | Pour mieux comprendre les activités actuelles d'évaluation du rendement. |
| **Comment?** | L'examinateur répond à toutes les questions énoncées dans le présent guide. |

**Objectifs et priorités**

1. Les documents contiennent-ils des déclarations qui expliquent les objectifs communautaires de la Première Nation?

| Type de document | Résumé des énoncés |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

**Objectifs, intrants et activités des programmes**

2. Quelle est la structure organisationnelle de l'administration de la Première Nation? De quels portefeuilles le chef et les conseillers sont-ils responsables?

| |
|---|
| |

3. Quelles sont les principales activités des programmes?

| Type de document | Programme | Activités |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

4. Quels sont les objectifs fixés pour les différents programmes?

| Type de document | Programme | Objectifs |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

5. Quelles sont les ressources (humaines, financières, immobilisations) affectées à chaque programme?

| Type de document | Programme | Ressources affectées |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

**Extrants et résultats recherchés**

6. Quels sont les produits et services fournis par chaque programme? Quels sont les résultats qu'on attend de chaque programme à court terme, à moyen terme et à long terme?

| Type de document | Programme | Extrants et résultats |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

**Collecte de données**

7. Quelles données recueille-t-on à l'heure actuelle sur les intrants, extrants et résultats du programme? Quelle est la fréquence de la collecte de données? Quelle confiance peut-on accorder aux données antérieures?

| Type de document | Programme | Données recueillies | Fréquence | Fiabilité |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**Rapports**

8. Quels sont les mécanismes actuels pour faire rapport des activités et résultats des programmes? Quelle est la fréquence de l'établissement de rapports?

| Type(s) de document(s) | Programme | Mécanismes de production de rapports | Fréquence |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

**Reddition de comptes**

9. Existe-t-il des preuves des coutumes et traditions de reddition de comptes au sein de la Première Nation?

| |
|---|
| |

10. Quels sont les mécanismes de reddition de comptes qui sont actuellement établis?

| |
|---|
| |

## Outil n° 7 : Guides d'entrevue

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Un guide d'entrevue est un questionnaire à remplir à l'occasion d'une entrevue en personne. |
| **Pourquoi?** | L'utilisation d'un ensemble de questions uniformes pour les entrevues aide à obtenir des données plus uniformes et fiables. |
| **Comment?** | On peut remettre le guide au répondant avant l'entrevue, pour qu'il sache d'avance les questions qui lui seront posées. Différents guides conviennent à différents types d'entrevues : nous en fournissons trois modèles, soit un pour les dirigeants de la Première Nation, un pour ses administrateurs de programme et un pour les membres. |

**Guide d'entrevue : Dirigeants de la Première Nation**

**Informations générales :**

Nom du répondant : _____

Titre du répondant : _____

Date et heure : Personne qui tient l'entrevue :

**Introduction**
Cette entrevue s'inscrit dans un projet de création d'un cadre de rendement des programmes communautaires de la Première Nation; son objet est de contribuer à créer des outils de mesure qui aideront à assurer une gestion efficace des programmes communautaires et à montrer que l'on rend des comptes aux membres de la collectivité.

**Objectifs et priorités**

1. Selon vous, quels sont les objectifs prioritaires de la Première Nation?

**Activités et résultats du programme**

2. Quels sont les programmes communautaires de la Première Nation que vous êtes chargé de surveiller? *(Inclure tous les programmes et sous-programmes.)*

3. Quels sont, pour chaque programme, les résultats principaux (produits ou services) fournis par le gouvernement de la Première Nation?

4. Quels sont à vos yeux les programmes qui doivent être prioritaires sur le plan de l'évaluation du rendement?

**Résultats recherchés**

5. Quelle est l'incidence véritable qu'on attend de chaque programme à court terme?

6. Quels sont les résultats escomptés à long terme pour chaque programme?

7. À votre avis, dans quelle mesure répond-on à ces attentes?

**Collecte de données**

8. Existe-t-il des données supplémentaires dont vous aimeriez disposer pour assurer un meilleur suivi du programme?

**Mesures du rendement**

9. De quelles données essentielles avez-vous besoin concernant chaque programme afin d'évaluer la prestation des résultats, produits ou services (par exemple les mesures de l'efficacité et de la qualité)?

10. De quelles informations essentielles avez-vous besoin pour déterminer, pour chaque programme, s'il atteint ses objectifs (par exemple les données sur les incidences)?

11. Quelles mesures seraient utiles selon vous pour déterminer le bien-être global de notre collectivité?

**Rapports**

12. Quelles informations sur les réalisations des programmes sont actuellement rapportées aux membres de la Première Nation? Comment fait-on rapport à ce sujet (réunion de la collectivité, rapport annuel, bulletin, etc.)?

13. Quelles sont les mesures du rendement dont les dirigeants de la Première Nation devraient se servir pour faire rapport auprès des membres de la Première Nation concernant les résultats des programmes communautaires?

**Obligation de rendre compte**

14. Quelles sont les coutumes ou traditions de reddition de comptes au sein de la Première Nation?

15. Quels sont les mécanismes actuels de reddition de comptes?

16. Selon vous, ces mécanismes actuels de reddition de comptes sont-ils adéquats? Comment pourrait-on les améliorer?

17. Avez-vous d'autres observations à formuler?

Merci de votre participation à cette entrevue.

**Guide d'entrevue : Administrateurs de programme**

**Informations générales :**

Nom du répondant : _____

Titre du répondant : _____

Date et heure : Personne qui tient l'entrevue :

**Introduction**
Cette entrevue s'inscrit dans un projet de création d'un cadre de rendement des programmes communautaires de la Première Nation; son objet est de contribuer à créer des outils de mesure qui aideront à assurer une gestion efficace des programmes communautaires et à montrer que l'on rend des comptes aux membres de la collectivité.

**Objectifs et priorités**

1. Selon vous, quels sont les objectifs prioritaires de la Première Nation?

**Activités et résultats du programme**

2. Quels sont les programmes du gouvernement de la Première Nation que vous administrez ou gérez? *(Inclure tous les programmes et sous-programmes.)*

3. Quelles sont les activités principales de chaque programme?

4. Quels sont les principaux bénéficiaires ou clients visés pour chaque programme (*prière de donner toutes les précisions possibles*)?

5. Quels sont, pour chaque programme, les résultats principaux (produits ou services) qui sont fournis?

6. Quels sont à vos yeux les programmes qui doivent être prioritaires sur le plan de l'évaluation du rendement?

**Résultats recherchés**

7. Quelle est l'incidence véritable qu'on attend de chaque programme à court terme?

8. Quels sont les résultats escomptés à long terme pour chaque programme?

9. À votre avis, dans quelle mesure répond-on à ces attentes?

**Collecte de données**

10. Quelles sont les données recueillies régulièrement pour chaque programme?

11. Existe-t-il des données supplémentaires dont vous aimeriez disposer pour mieux administrer ou gérer le programme?

12. À votre avis, quels sont les types d'informations dont le gouvernement de la Première Nation a le plus besoin à des fins de gestion et de reddition de comptes générales?

**Mesures du rendement**

13. De quelles données essentielles avez-vous besoin concernant chaque programme afin d'évaluer la prestation des résultats, produits ou services (par exemple les mesures de l'efficacité et de la qualité)?

14. De quelles informations essentielles avez-vous besoin pour déterminer, pour chaque programme, s'il atteint ses objectifs (par exemple les données sur les incidences)?

15. Quelles mesures seraient utiles selon vous pour déterminer le bien-être global de notre collectivité?

**Rapports**

16. Quelles informations sur les réalisations des programmes sont actuellement rapportées aux membres de la Première Nation? Comment en fait-on rapport (réunions de la collectivité, rapports annuels, bulletins, etc.)?

17. Selon vous, ces informations suffisent-elles pour permettre au gouvernement de la Première Nation de rendre compte auprès des membres des résultats des programmes?

18. Quelles sont les mesures du rendement dont les dirigeants de la Première Nation devraient se servir pour rendre compte aux membres de la Première Nation des résultats des programmes communautaires?

**Obligation de rendre compte**

19. Quelles sont les coutumes ou traditions de reddition de comptes au sein de la Première Nation?

20. Quels sont les mécanismes actuels de reddition de comptes?

21. Selon vous, ces mécanismes actuels de reddition de comptes sont-ils adéquats? Comment pourrait-on les améliorer?

22. Avez-vous d'autres observations à formuler?

Merci de votre participation à cette entrevue.

**Guide d'entrevue : Membres de la Première Nation**

**Informations générales :**

Nom du répondant : _____

Titre du répondant : _____

Date et heure : Personne qui tient l'entrevue :

**Introduction**
Cette entrevue s'inscrit dans un projet de création d'un cadre de rendement des programmes communautaires de la Première Nation; son objet est de contribuer à créer des outils de mesure qui aideront à assurer une gestion efficace des programmes communautaires et montrer que l'on rend des comptes aux membres de la collectivité.

**Objectifs et priorités**

1. Quels sont à vos yeux les objectifs les plus importants que notre Première Nation doit atteindre?

**Résultats recherchés**

2. Quels sont les programmes mis en œuvre par le gouvernement de notre Première Nation qui exercent l'effet le plus profond sur vous et sur la collectivité?

**Rapports**

3. En tant que membre de la Première Nation, recevez-vous actuellement des informations sur les résultats des programmes par le biais :

| | Oui | Non |
|---|---|---|
| de réunions de la collectivité? | | |
| de rapports écrits? *(Préciser ci-dessous)* | | |

_____
_____

d'autres sources? (Préciser ci-dessous)

_____
_____

4. Jugez-vous que l'information que vous recevez est suffisante (c'est-à-dire accessible et facile à comprendre)?

Oui Non

Réunions de la collectivité?
Rapports écrits? *(Préciser ci-dessous)*

_____
_____
_____

Autres sources? (Préciser ci-dessous)

_____
_____
_____

5. Quelles autres informations aimeriez-vous éventuellement recevoir?

**Obligation de rendre compte**

6. Quelles sont selon vous les coutumes et traditions qui assurent la reddition de comptes chez notre Première Nation?

7. Selon vous, les mécanismes actuels de reddition de comptes sont-ils adéquats? Comment pourrait-on les améliorer?

8. Avez-vous d'autres observations à formuler?

Merci de votre participation à cette entrevue.

## Outil n° 8 : Groupes de discussion

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Un groupe de discussion est un petit groupe qui se réunit en vue de participer à une conversation axée sur la recherche d'un consensus. Ces groupes favorisent les discussions sur des sujets particuliers, et sont utiles pour recueillir des renseignements équilibrés et détaillés auprès de gens qui ont des points de vue divergents. |
| **Pourquoi?** | Les groupes de discussion encouragent la réflexion innovatrice et l'établissement d'un consensus. Un guide de discussion aide souvent à orienter le groupe; ce guide oriente la discussion vers des sujets particuliers, pour s'assurer qu'on obtient des informations pertinentes. |
| **Comment?** | Cet outil, qui fournit une série de conseils pour diriger des groupes de discussion, constitue un exemple de guide de discussion. |

**Conseils pour bien diriger un groupe de discussion**

- Un groupe de discussion réussit mieux en général si on s'en tient à un petit nombre de participants, par exemple de 6 à 8 personnes, animateur compris.
- L'objet doit être d'amener les participants à établir un consensus.
- Une personne doit avoir la responsabilité de diriger ou d'animer le groupe de discussion. Cette personne doit veiller à ce que les discussions couvrent tous les sujets pertinents et à ce que les personnes plus effacées aient l'occasion d'exprimer leurs opinions; elle doit aussi aider à noter les résultats de la séance.
- Une personne (autre que l'animateur) devrait être chargée de prendre des notes durant les discussions.
- Il est important d'expliquer à tous les participants, dès le début de la réunion, l'objet général de la discussion et la méthode globale qui sera utilisée.
- On devrait encourager toutes les personnes présentes à participer aux discussions et à exprimer leurs points de vue.
- Des tableaux à feuilles mobiles peuvent être utiles pour souligner les points principaux.
- Si on le souhaite, des rafraîchissements peuvent être servis durant la pause.

**Guide du groupe de discussion**

1. **Accueil et présentations** (environ 15 minutes)

   La séance débute par des salutations et de courts messages prononcés par l'un des membres du comité directeur du projet, le coordonnateur de projet et l'animateur du groupe de discussion. Les observations pourront prendre la forme suivante : « Le groupe de discussion a pour objectif de regrouper les points de vue des participants au sujet des mesures du rendement des programmes communautaires, en vue d'atteindre les objectifs de notre Première Nation ».

2. **Quels objectifs de la collectivité convient-il de mesurer?** (environ 90 minutes)

   Questions : Notre Première Nation fournit tout un éventail de programmes et services à la collectivité. Quels sont les objectifs de ces programmes? Quels sont les objectifs de la collectivité qui doivent faire l'objet de mesures du rendement?

   L'objet est ici d'obtenir le point de vue de chaque participant sur la priorité à accorder à chaque programme, ainsi que de définir les objectifs des programmes.

3. **Pause-rafraîchissements** (environ 15 minutes)

4. **Mesures du rendement** (environ 90 minutes)

   Questions : Quelles mesures du rendement conviendraient aux principaux programmes dont nous discutons? Quelle serait l'origine des données? Les données sont-elles déjà recueillies, ou serait-il nécessaire de procéder à une nouvelle collecte de données?

   Question : Quelles mesures se révéleraient utiles, au niveau de la collectivité, pour déterminer le bien-être global de notre collectivité?

5. **Conclusion** (environ 10 minutes)

   À la lumière de la discussion qui aura précédé, on demandera à chaque participant de résumer son message touchant les objectifs de la collectivité qu'il convient de mesurer, et les mesures du rendement qu'il faudrait envisager.

*(Voici d'autres sujets dont pourraient traiter les groupes de discussion :*

- *la capacité de rendre compte devant les membres des résultats des programmes au moyen des mécanismes actuels;*
- *les rapports qu'on s'attend de recevoir du gouvernement de la Première Nation;*
- *la pertinence des mécanismes redditionnels actuels et les améliorations possibles).*

## Outil n° 9 : Modèles de feuilles de travail

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Formé de quatre feuilles de travail, cet outil sert à faire le lien entre les objectifs de la collectivité, les activités des programmes, les résultats recherchés et les mesures du rendement, à partir des éléments clés du plan de programme (ou modèle logique) illustré ci-après. |
| **Pourquoi?** | Montrer les liens logiques entre les objectifs et les mesures permet de faire ressortir leur pertinence et leur validité. |
| **Comment?** | Ces feuilles de travail illustrent une séance de « remue-méninges » où l'on cherche à déterminer des mesures potentielles. Comme il est décrit à l'étape 7 du *Guide*, l'étape suivante consisterait à classer ces mesures possibles en fonction des critères établis, en vue d'en conserver uniquement un petit nombre maniable.<br><br>Sont aussi fournies quatre feuilles de travail vierges qui peuvent servir de modèles. |

**Plan du programme (modèle logique)**

Feuille de travail

## Feuille de travail 1 : Objectifs de la collectivité et objectifs du programme

| Objectifs de la collectivité de la Première Nation : |
|---|
| Améliorer l'état de santé des individus<br><br>De solides systèmes de soutien à la collectivité et à la famille<br><br>**Meilleure qualité de vie pour les membres de la Première Nation, grâce à la réadaptation, à l'acquisition de compétences, à des emplois temporaires ou durables, ou à des contributions utiles à la collectivité**<br><br>Respect pour les valeurs culturelles<br><br>Autres objectifs prioritaires |

| Programmes qui se rapportent à une « **meilleure qualité de vie pour les membres de la Première Nation, grâce à la réadaptation, l'acquisition de compétences, des emplois temporaires ou durables, ou des contributions utiles à la collectivité** » |
|---|
| Le programme de développement économique a pour objectif de multiplier les possibilités d'emplois durables pour les membres, au moyen de l'expansion des entreprises et d'autres progrès.<br><br>Le programme d'éducation postsecondaire vise à fournir au plus grand nombre possible de membres de la Première Nation des possibilités d'éducation, pour améliorer leur perspectives d'emploi et leur contribution potentielle à notre collectivité.<br><br>**Le programme d'aide sociale vise à créer un bon filet de sécurité sociale qui donne aux personnes aptes à l'emploi un « coup de main », et non une simple « tranche de pain » : le but est d'améliorer l'autosuffisance par le biais de l'accès à l'acquisition de compétences et aux emplois, ce qui englobe les contributions utiles à la collectivité.**<br><br>Le programme de foresterie a pour objet de gérer les ressources forestières de manière à assurer la durabilité de l'environnement et à offrir des occasions d'emploi aux membres des Premières Nations.<br><br>Autres objectifs connexes du programme |

(Voir Feuille de travail 2)

Feuille de travail

**Feuille de travail 2 : Intrants, activités et résultats recherchés pour le program**

| **Activités et intrants du programme pour le Programme d'aide sociale** | | |
|---|---|---|
| **Activités** | **Intrants** | |
| → | **Ressources financières** | **Ressources humaines** |
| Verser des paiements de soutien du revenu aux adultes inemployables admissibles | $ | Nbre d'années-personnes |
| Counselling au foyer pour créer des réseaux de soutien aux familles des adultes inemployables | $ | Nbre d'années-personnes |
| **Participation aux activités d'acquisition de compétences par les adultes aptes à l'emploi qui reçoivent l'aide sociale** | $ | Nbre d'années-personnes |
| Services de garderie pour les enfants des adultes employables qui suivent une formation ou sont en placement | $ | Nbre d'années-personnes |
| Programme de réinsertion sur le marché du travail des toxicomanes (drogue ou alcool) | $ | Nbre d'années-personnes |
| Autres activités connexes liées au programme | $ | Nbre d'années-personnes |
| | total | total |

| **Résultats recherchés pour le programme sur la Participation aux activités d'acquisition des compétences par des adultes aptes à l'emploi qui reçoivent l'aide sociale** | |
|---|---|
| **Résultats escomptés** | **Produits escomptés** |
| Participation des adultes employables à des cours d'amélioration des compétences et de placement | Employabilité accrue<br>Placement dans des emplois durables |
| Services adaptés aux besoins individuels au moyen de la gestion de cas, ou de la prestation intégrée de tous les programmes connexes | Augmentation du revenu suffisante pour assurer l'autosuffisance |

(Voir Feuille de travail 3)

Feuille de travail

**Feuille de travail 3 : Mesures du rendement**

| **Mesures du rendement pour la Participation aux activités d'acquisition des compétences par les adultes aptes à l'emploi qui reçoivent l'aide sociale** | |
|---|---|
| **Résultats recherchés (résultats + produits)** | **Choix de mesures du rendement** |
| Participation à des cours d'amélioration des compétences et de placement par des adultes employables qui reçoivent l'aide sociale | Proportion d'adultes employables qui y participent chaque année |
| Services adaptés aux besoins individuels au moyen de la gestion de cas, ou de la prestation intégrée de tous les programmes connexes | Proportion de participants qui se déclarent « satisfaits » ou « très satisfaits » de la qualité des services offerts<br><br>Satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des services assurés<br><br>Satisfaction de la clientèle touchant l'ensemble des services<br><br>Preuves d'une coordination entre agences (p. ex. présentations à des employeurs) |
| Employabilité accrue | Auto-évaluation de la qualité des compétences acquises |
| Placement dans des emplois temporaires ou durables | Proportion de participants qui obtiennent un emploi dans des délais de 12, 24 et 36 mois après la participation à des cours de perfectionnement des compétences et de placement |
| Augmentation du revenu suffisante pour assurer l'autosuffisance | Proportion du revenu actuel par rapport au précédent<br><br>Proportion d'adultes employables qui dépendent de l'aide sociale |

(Voir Feuille de travail 4)

**Feuille de travail 4 : Collecte de données**

| Collecte de données en vue de la **Participation aux activités d'acquisition des compétences par les adultes aptes à l'emploi qui reçoivent l'aide sociale** | |
|---|---|
| **Données à recueillir** | **Sources de données** |
| Nombre d'adultes potentiellement employables qui reçoivent l'aide sociale | Informations dans les dossiers et le recensement qui se rapportent à l'aide sociale |
| Nombre d'adultes employables qui participent à des programmes de formation | Dossiers et documentation sur les programmes de formation |
| Nombre d'adultes employables qui bénéficient de l'aide sociale et qui ont participé pendant plus de 12 semaines l'année précédente à des activités d'acquisition des compétences | Rapport récapitulatif annuel des dossiers de gestion des cas d'aide sociale |
| Informations telles que l'auto-évaluation par les participants des compétences qu'ils ont acquises du fait de leur participation, et leur opinion sur les cours ou placements | Sondage de fin d'entrevue (volontaire et confidentiel) administré à tous les participants à la suite d'une réunion avec l'agent chargé du cas |
| Nombre d'emplois à temps partiel ou temps plein obtenus par les participants depuis 12, 24 et 36 mois | Entrevue de suivi annuelle avec d'anciens participants |
| Information sur le montant et la source du revenu hebdomadaire durant la période de temps précédente, et revenu hebdomadaire actuel | Entrevue de suivi annuelle avec d'anciens participants |

Feuille de travail

**Feuille de travail 1 : Objectifs de la collectivité et objectifs du programme**

| Objectifs de la collectivité de la Première Nation : |
| --- |
| |

| Programmes qui se rapportent aux priorités de la Première Nation |
| --- |
| |

Feuille de travail

**Feuille de travail 2 : Intrants, activités et résultats recherchés pour le programme**

| Activités et intrants du programme | | |
|---|---|---|
| **Activités** | **Intrants** | |
| | Ressources financières | Ressources humaines |
| | | |

| Résultats recherchés par le programme | |
|---|---|
| **Résultats escomptés** | **Conséquences escomptées** |
| | |

**Feuille de travail 3 : Mesures du rendement**

| Mesures du rendement | |
|---|---|
| **Résultats recherchés (résultats + produits)** | **Choix de mesures du rendement** |
| | |

Feuille de travail

**Feuille de travail 4 : Collecte de données**

| Collecte de données | |
|---|---|
| **Données à recueillir** | **Sources de données** |
| | |

## Outil n° 10 : Quelques mesures du rendement suggérées

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Cet outil dresse une liste de quelques mesures du rendement proposées par des Premières Nations à des fins d'examen (beaucoup de ces mesures ont été proposées au départ dans le cadre du projet intitulé *Using Development Indicators for Aboriginal Development*, 1991). On y a ajouté des mesures, notamment dans le domaine de la santé, tirées des études les plus récentes sur la santé de la population. |
| **Pourquoi?** | Le but est de stimuler la réflexion, ainsi que d'encourager les Premières Nations à établir des mesures adaptées à leurs propres priorités. |
| **Comment?** | La liste peut servir de référence tandis qu'on élabore de nouvelles mesures. |

| Le bien-être sur le plan social | |
|---|---|
| • Niveau de compétences et employabilité<br>• Qualité et éventail des services sociaux offerts<br>• Nombre de personnes qui dépendent des programmes de soutien du revenu<br>• Dépenses liées aux programmes sociaux<br>• Nombre de personnes qui occupent des logements inadéquats<br>• Courbes du chômage | • Espérance de vie à la naissance<br>• Pourcentage de la population sous le seuil de la pauvreté<br>• Nombre d'enfants dont l'organisme prend soin<br>• Satisfaction des clients touchant la prestation des services sociaux<br>• Qualité des services assurés aux personnes handicapées |
| **Santé** | |
| • Auto-évaluation de l'état de santé<br>• Nombre de personnes souffrant de limitations chroniques<br>• Jours d'incapacité par année<br>• Accidents du travail<br>• Fréquence des maladies, selon le type<br>• Taux de natalité et de mortalité | • Qualité de l'environnement physique<br>• Conditions de vie et de travail<br>• Pratiques sanitaires personnelles et capacités d'adaptation<br>• Services de santé disponibles<br>• Dépenses liées aux services de santé, selon l'incidence des différentes maladies |
| **Éducation** | |
| • Niveau d'instruction<br>• Taux de rétention, selon le niveau scolaire (secondaire, etc.)<br>• proportion de jeunes inscrits à l'école<br>• Niveau d'alphabétisme, selon l'âge et le sexe<br>• Proportion étudiants-enseignants par type d'école | • Types de services d'éducation<br>• Présence de livres ou bibliothèques<br>• Taux d'obtention de diplômes scolaires<br>• Dépenses publiques par étudiant<br>• Destination des diplômés |

| Économie | |
|---|---|
| • Revenu annuel moyen<br>• Sources de revenu<br>• Taux d'emploi et de chômage, selon la tranche d'âge<br>• Emplois dans la réserve et hors réserve<br>• Emplois selon l'industrie<br>• Revenu moyen selon l'industrie<br>• Ratio des emplois à temps partiel par rapport aux emplois à temps plein<br>• Ration des emplois saisonniers par rapport aux emplois permanents | • Destination des diplômés des programmes de formation et de placement<br>• Ratio des prêts par rapport aux actifs<br>• Importance du mouvement vers l'extérieur de la réserve<br>• Pourcentage de la production exporté hors de la réserve<br>• Taux de croissance des petites entreprises<br>• Nombre d'emplois par personne<br>• Investissements, selon l'industrie<br>• Revenus fiscaux<br>• Salaire horaire moyen |
| **Culture** | |
| • Maintien de l'acquis linguistique<br>• Nombre de clubs et d'associations<br>• Ratio des activités culturelles grand public par rapport aux activités traditionnelles<br>• Activités économiques traditionnelles<br>• Utilisation des aliments traditionnels, selon le type<br>• Participation des aînés aux activités | • Nombre d'enseignants autochtones disponibles<br>• Heures d'enseignement culturel par étudiant<br>• Nombre de manifestations culturelles<br>• Disponibilité de livres en langue autochtone<br>• Utilisation des médicaments traditionnels (par catégorie) |

**Outil n° 11 : Détermination de cibles de rendement**

| | |
|---|---|
| **Qu'est-ce?** | Cet outil consiste en une feuille de travail vierge, destinée à faciliter l'élaboration de cibles de rendement qui soient réalistes et représentent un défi sans être excessivement ambitieuses. |
| **Pourquoi?** | Il est important de prendre en compte les facteurs susceptibles d'influer sur le rendement, pour que les attentes soient raisonnables. |
| **Comment?** | On peut utiliser ces feuilles de travail dans un atelier ou en petits groupes, pour discuter des cibles qui conviennent à chaque programme. |

Feuille de travail

**Feuille de travail : Détermination de cibles de rendement**

1. Dresser la liste des mesures du rendement qui nécessitent des cibles.

2. Quelles sont les données disponibles sur le niveau actuel de rendement?

3. Quelles sont les grandes priorités du programme?

Feuille de travail

4. Quels facteurs influeront sur la capacité actuelle d'obtenir des résultats?

Humains :

Financiers :

Organisationnels ou stratégiques :

5. Quelle sont les niveaux de rendement actuels des secteurs de compétence ou collectivités comparables?

6. Cible proposée

Résultat ou niveau de rendement :

Échéancier :

## Outil n° 12 : Bibliographie


Vérificateur général du Canada, *Étude sur les pratiques de reddition des comptes - Point de vue des Premières Nations*, BVG, 1996.

Vérificateur général du Canada, *Vers une gestion axée sur les résultats*, BVG, 1997.

Vérificateur général du Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation - Document de travail, BVG, 1998.

Commissaire à l'environnement et au développement durable, *Rapport à la Chambre des communes, La mesure de la performance des stratégies de développement durable*, BVG, 1998.

Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, Guide d'évaluation des écoles primaires/secondaires, MAINC, 1990.

Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, Guide d'autoévaluation - Services d'aide à l'enfance et à la famille des Premières Nations, MAINC, 1990.

Comité directeur de la préparation d'indicateurs, *Using Development Indicators for Aboriginal Development*, MAINC, 1991.

Gouvernement de l'Alberta, *Measuring Up : Second Annual Report on the Performance of the Government of Alberta, 1995-96 Results*, 1996.

Groves, S.M., et Valente, *Evaluating Financial Condition : A Handbook for Local Government*, 1986.

Leclerc, G., Moynagh, Boisclair et Hanson, *Accountability, Performance Reporting, Comprehensive Audit : An Integrated Perspective*, CCAF/FCVI, 1996.

Commission royale sur les peuples autochtones, *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, 1997.